



労働政策研究報告書 No. 112

2009

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

---

ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇  
－機械・金属関連産業の現状－

労働政策研究・研修機構

# ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇 －機械・金属関連産業の現状－

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

2008年後半の金融危機に端を発する急激な信用収縮は、世界経済および日本経済に深刻な影響をもたらした。日本経済についてみると、バブル崩壊後の景気回復の牽引役だった海外への輸出が大幅に減少し、2008年度には28年ぶりの貿易赤字を記録するに至った。輸出の減少は、海外での需要にとりわけ依存していた製造業企業の業績を直撃し、その結果、非正規社員を中心に大規模な雇用調整が進んだ。

しかし、労使の当事者から発せられるメッセージに目を向けると、こうした深刻な経済状況・経営環境のもとでも、人材育成・能力開発に対する課題意識は維持され続けているように見える。ものづくり産業においては、激しい国際競争や国際分業体制の変化のなかで競争力を維持し続けていくために、技術開発や生産の根幹をになう技能者の育成と活用が鍵となっているという点は、金融危機以前の生産や経営の状況が良かったときにも、重要な課題として捉えられてきたが、労使当事者から発せられる様々なメッセージは、今後も引き続き、積極的な取組みが求められる課題であることを示唆しているように見える。

本調査研究では、典型的なものづくり産業というべき、機械・金属関連産業の企業や従業員を対象としたアンケート調査およびインタビュー調査を実施した。そして、これらの調査結果と分析をもとに、今後も重要な課題であり続けるであろう技能者の育成・確保をめぐって、企業がどのような取組みを進めているのか、また、育成や確保の対象となりうる従業員が、企業の取組みをどのように見つめ、自らの能力開発やキャリア形成を成し遂げようとしているのかといった点を明らかにし、実態の中に含まれている課題を浮かび上がらせようとした。

本書を作成するにあたって、アンケート調査ならびにインタビュー調査にご協力いただいた企業および従業員の方々には、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。

本書が企業経営者、労働者、組合関係者、政策担当者をはじめ、ものづくりに携わる人材の育成に関心がある方々に資するところがあれば幸いである。

2009年6月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

## 執筆担当者（執筆順）

ふじもと 藤本	まこと 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門・研究員	第Ⅰ部 第Ⅱ部 第1・2・3・4・7章 第Ⅲ部 第1・2・4章 第Ⅳ部 はじめに、 事例3・4・5・9・10・11・12・13 第Ⅴ部 第1・2章 第Ⅵ部
いながわ 稲川	ふみ お 文夫	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 アドバイザー・リサーチャー	第Ⅱ部 第5・6章 第Ⅲ部 第3・5章 第Ⅳ部 事例1・2・6・7・8・14 第Ⅴ部 第5章
おおき 大木	えいいち 栄一	雇用・能力開発機構 職業能力開発総合大学校 准教授	第Ⅴ部 第3・4章

第Ⅱ部、第Ⅲ部に掲載した図表の作成、および第Ⅳ部の事例レコードのもととなった聞き取り調査メモの作成は、<sup>たかみともひろ</sup>高見具広、<sup>ひめのこうすけ</sup>姫野宏輔、<sup>みたあきこ</sup>見田朱子（いずれも労働政策研究・研修機構研究助手、東京大学大学院人文社会系研究科博士課程）が担当した。

## 目 次

<b>第Ⅰ部 本調査研究の概要</b> .....	1
1. 今後も重要視される課題－ものづくり産業における中核人材の確保と育成－ .....	3
2. ものづくりを支える人材（中核人材、基幹的人材）に関するこれまでの知見 .....	4
3. 本調査研究のねらいと概要 .....	6
4. 「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」 .....	6
（事業所アンケート調査）の結果概要	
5. 「若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」（従業員アンケー .....	8
ト調査）の結果概要	
6. 育成・能力開発をめぐる企業・従業員の活動－調査の分析結果から－ .....	10
7. ものづくり産業における中核的人材（中核技能者）の確保・育成のための .....	13
今後の取組み－調査・分析結果を踏まえて－	
<b>第Ⅱ部 機械・金属関連事業所における技能者の育成・能力開発と処遇に関わる取組み</b> .....	17
－事業所アンケート調査結果－	
第1章 事業所アンケート調査の概要 .....	19
第1節 調査内容 .....	19
第2節 調査対象 .....	20
第3節 調査の流れ .....	21
第2章 回答事業所のプロフィール .....	22
第1節 業種 .....	22
第2節 設立年・所在地 .....	22
第3節 事業所の従業員規模・所属する企業の従業員規模 .....	24
第4節 主要製品の製造において必要不可欠な分野 .....	25
第5節 生産・販売の分野 .....	27
第6節 売上高・出荷額の変化 .....	30
第7節 事業所の強み .....	31
第8節 ISO9001の取得状況 .....	33
第9節 所属する企業による国際分業の状況 .....	34
第3章 技能者として働く就業者の状況 .....	37
第1節 技能者として働く従業員・就業者の数 .....	37
第2節 技能者として働く就業者の構成 .....	37
1. 正社員の割合 .....	37
2. 外部人材の割合 .....	40

第3節	技能者として働く正社員（技能系正社員）の状況	42
1.	技能系正社員の年齢構成	42
2.	技能系正社員の離職率	44
第4章	技能系正社員の採用・確保	46
第1節	技能系正社員の新卒採用	46
1.	過去3年間における新卒採用の実施状況	46
2.	新卒・技能系正社員の募集・採用についての見方	51
第2節	技能系正社員の中途採用	54
第5章	技能系正社員の定着・育成・能力開発に向けた取組み	60
第1節	技能系正社員の定着を促すための取組み	60
1.	製造現場未経験者を現場に配属する前の取組み	60
2.	新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組み	62
第2節	技能系正社員の育成・能力開発の方針	65
第3節	OJTの効果的な進め方	68
第4節	技能系正社員に対するOff-JTの実施状況	71
1.	Off-JTの実施状況と実施の目的	71
2.	Off-JTの実施における社外教育機関の活用	76
第5節	技能系正社員の自己啓発に対する支援	83
第6節	技能系正社員の提案力や発想力の養成を促す取組み	84
第6章	技能系正社員の処遇とキャリア	88
第1節	技能系正社員の処遇の決め方	88
1.	管理職・技能系正社員の処遇の決め方	88
2.	非管理職・技能系正社員の処遇の決め方	90
第2節	技能系正社員の処遇やキャリアに関する取組み	93
第3節	技能に関する資格を取得した場合の処遇への反映	96
1.	社内検定を取得した場合の処遇への反映	96
2.	国家検定を取得した場合の処遇への反映	98
第7章	中核的技能者の確保と育成	100
第1節	事業所における中核的技能者	100
第2節	確保に最も力を入れてきた中核的技能者	102
1.	確保に最も力を入れてきた中核的技能者	102
2.	知識・ノウハウを求めている技能・技術分野	103
3.	育成による確保の状況	105
(1)	育成によって確保してきたか	105
(2)	必要経験年数	107

(3) 育成対象者の選抜 .....	108
4. 確保のための中途採用の活用 .....	110
5. 確保のための高齢者継続雇用の活用 .....	113
6. 確保の方法 .....	114
7. 確保の状況に対する評価 .....	116
(1) 確保の状況に対する評価 .....	116
(2) 確保がうまくいっている要因 .....	117
(3) 確保がうまくいっていない要因 .....	119
<b>第Ⅲ部 機械・金属関連産業における若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇 .....</b>	<b>123</b>
<b>－従業員アンケート調査結果－</b>	
第1章 従業員アンケート調査の概要 .....	125
第1節 従業員アンケート調査のねらい .....	125
第2節 調査内容 .....	125
第3節 調査対象 .....	126
第4節 調査の流れ .....	126
第2章 回答従業員のプロフィール .....	127
第1節 年齢・性別・最終学歴 .....	127
第2節 現在の勤務先と勤務先における状況 .....	128
1. 業種 .....	128
2. 勤務先企業の従業員規模 .....	129
3. 勤務先企業における勤続年数 .....	130
4. 入社の際 .....	131
5. 現在の役職 .....	132
6. 勤務先事業所の所在地 .....	133
7. 事業所間の配転経験の有無 .....	133
第3節 転職経験 .....	135
1. 転職経験の有無 .....	135
2. 直前勤務先の状況 .....	136
(1) 業種・規模 .....	136
(2) 主な仕事の内容 .....	138
第4節 現在の仕事 .....	138
1. 現在従事している業務 .....	138
2. 最も主要な業務 .....	140
3. ものの製造に直接関わる従業員が担当する作業分野 .....	142

第3章 勤務先での能力開発	147
第1節 これまで必要となった知識・技能—内容と習得・伸長に有効な方法—	147
1. これまで仕事をしていく中で必要となった知識・技能	147
2. これまで必要となった知識・技能を習得・伸長する上で有効だった方法	151
第2節 勤務先での能力開発に関わる状況	152
第3節 Off-JT に対するニーズ	156
第4節 自己啓発に対する支援	159
1. 自己啓発に対する支援の実施状況	159
2. 自己啓発に対する支援の活用と支援の内容に対するニーズ	161
(1) 自己啓発に対する支援の活用	161
(2) 自己啓発に対する支援の内容に関するニーズ	163
3. 自己啓発支援の希望	166
第4章 処遇やキャリアに対する取組みについて	168
第1節 処遇についての認識・ニーズ	168
1. 処遇の決定において会社が重視している点	168
2. 処遇の決定において会社に重視してほしい点	171
第2節 技能に関わる検定の取得状況	174
第3節 勤務先の評価・処遇やキャリアに関する取組みについての認識	181
第5章 今後のキャリア形成・能力開発	185
第1節 技能者としてのキャリア形成の進め方	185
1. キャリア形成の進め方に関する意識	185
2. 目指す技能者のタイプ	187
第2節 今後の職業生活についての意向	190
第3節 これからの能力開発についての意向	192
1. これから身につけたいこと	192
2. 積極的に利用していきたい社外教育訓練機関	196
<b>第IV部 技能系正社員、中核的技能者の確保・育成に向けた取組みと課題</b>	<b>201</b>
<b>—企業・事業所における聞き取り調査の記録—</b>	
はじめに—事業所・企業聞き取り調査について—	203
1. 調査対象	203
2. 調査項目	203
事例1 一般機械器具製造A社	206
事例2 一般機械器具製造B社	213
事例3 金属製品製造C社	217



事例 4	輸送用機械器具製造 E 社	221
事例 5	一般機械器具製造 F 社	224
事例 6	一般機械器具製造 G 社	229
事例 7	電子デバイス製造 H 社	233
事例 8	電子機械器具製造 I 社	238
事例 9	電気機械器具製造 J 社	241
事例 10	輸送用機械器具製造 K 社	245
事例 11	輸送用機械器具製造 L 社	249
事例 12	輸送用器具製造 M 社	253
事例 13	輸送用機械器具製造 N 社	257
<b>第 V 部</b>	<b>育成・能力開発をめぐる企業・従業員の活動—調査結果の分析—</b>	<b>261</b>
第 1 章	中核的技能者の確保と企業・事業所の取組み	263
第 1 節	はじめに	263
第 2 節	企業・事業所における中核的技能者	265
1.	企業・事業所の特性と中核的技能者	265
2.	事業活動における中核的技能者の役割	267
第 3 節	中核的技能者の確保の成否	268
第 4 節	中核的技能者の確保の成否と技能系正社員を対象とした人材育成 ・能力開発	273
1.	事業所のプロフィールと中核的技能者確保の方法	273
2.	中核的技能者の確保方法による人材育成・能力開発の異同	274
(1)	OJT の取組み	274
(2)	Off-JT の取組み	275
(3)	自己啓発支援、提案力・発想力の養成を促すための取組み	276
3.	「育成中心の中核的技能者の確保」を裏付ける技能系正社員の 人材育成・能力開発	277
(1)	OJT を効果的に進めるための取組み	278
(2)	Off-JT の取組み	279
(3)	自己啓発支援、提案力・発想力の養成を促すための取組み	281
(4)	育成・能力開発のための取組みを行わないことと「育成中心の 中核的技能者の確保」という認識との関連	282
第 5 節	おわりに	284
第 2 章	技能者としてのキャリア形成志向と企業・事業所の取組み	288
第 1 節	はじめに	288

第2節	技能者としてのキャリア形成を志向する技能系正社員	289
第3節	技能者としてのキャリア形成志向と企業・事業所における能力開発	291
1.	キャリア形成志向の有無による企業・事業所における能力開発について	291
	の認識の相違	
2.	認識の相違はキャリア形成志向を左右しているか	292
第4節	技能系正社員の能力開発に対する認識と企業・事業所の取組み	293
1.	企業・事業所の取組みは技能系正社員の認識に反映されているか	294
	(1) 能力開発の方針・計画的 OJT の取組みと能力開発に関する認識	294
	(2) Off-JT の取組みと Off-JT の効果に対する認識	296
	(3) 自己啓発支援の取組みの認識への影響	297
2.	技能系正社員の認識を左右する育成・能力開発のための取組み	299
	(1) OJT を効果的に進めるための様々な取組みの影響	299
	(2) Off-JT の取組みの影響	299
	(3) 自己啓発支援、提案力・発想力を養成するための取組みの影響	301
第5節	おわりに	303
第3章	企業の教育訓練方法の変化と外部教育訓練機関の活用戦略	306
第1節	はじめに－問題意識－	306
第2節	変わる企業の教育訓練方法	307
	－「OJT 中心・Off-JT 補完型」から「OJT・Off-JT 併用型」へ－	
1.	「5年前」と「現在」の主要な教育訓練方法の比較	307
2.	外部教育訓練機関の活用の変化	310
	－「OJT 中心・Off-JT 補完型」から「OJT・Off-JT 併用型」へ－	
3.	企業の教育訓練投資活動の枠組みと外部教育訓練機関の活用の規定要因	311
	(1) 企業の教育訓練投資行動の枠組み	311
	(2) 外部教育訓練の活用の規定要因	313
第3節	企業の外部教育訓練機関の活用戦略	315
1.	活用している外部教育訓練機関	315
2.	外部教育訓練機関の活用の棲み分け戦略の規定要因 I	316
	－活用の目的からみると－	
3.	外部教育訓練機関の活用の棲み分け戦略の規定要因 II	318
	－活用をする際に重視することからみると－	
第4節	おわりに－地域における外部教育訓練機関の整備に向けて－	320
1.	変わる企業の訓練方法	320
2.	外部教育訓練機関の活用の規定要因	321
3.	活用している外部教育訓練機関	321
4.	外部教育訓練機関の活用の棲み分け戦略の規定要因	321

5. 外部教育訓練機関を活用する際に重視すること	322
6. 地域における外部教育訓練機関の整備に向けて	322
第4章 技能者の能力開発（Off-JT）行動の効果的な展開と企業の取組み	324
第1節 はじめに－問題意識－	324
第2節 個人の能力開発行動の現状と評価	325
1. 「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備	325
2. 「企業からの知らせる仕組み」は機能しているか	326
3. Off-JT は効果的に活用されているか	328
第3節 Off-JT の効果的な活用と効果的な Off-JT にするための企業の取組み	328
1. Off-JT の効果的な活用を明らかにするための枠組み	328
2. 技能者の個人特性・仕事特性と Off-JT の効果的な活用	329
3. 技能者の効果的な Off-JT を支援する企業の取組み	332
第4節 おわりに	334
－技能者の能力開発行動を効果的にするための基盤整備にむけて－	
1. 「いま」必要な能力と「将来」必要な能力の明確化	334
2. 個人の能力開発（Off-JT）行動を効果的にするためには	335
第5章 ISO9001 の認証取得と企業における人材育成	336
第1節 ISO9001 の認証を取得する背景	336
第2節 ISO9001 の認証取得が従業員の能力開発に及ぼす影響	337
第3節 ISO9001 の認証取得と企業における人材育成	339
1. ISO9001 の認証取得状況	339
2. ISO9001 の認証取得状況と企業の能力開発方針	341
3. ISO9001 の認証取得状況と OJT の実施方法	343
4. ISO9001 の認証取得状況と Off-JT の実施状況	345
第4節 ISO9001 の認証取得状況と事業所の強み	347
第5節 小括	349
<b>第 部 参考資料</b>	351
資料 1-1 ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査 （事業所アンケート調査票）	353
資料 1-2 回答事業所の主要製品	365
資料 1-3 技能系正社員や中核的技能者の確保・育成に関する事業所の自由回答	388
資料 2-1 若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査 （従業員アンケート調査票）	394
資料 2-2 技能者の育成・能力開発に関する回答従業員の自由回答	404
資料 3 ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査（2007 年度調査）	412

# 第 I 部

## 本調査研究の概要

## 第 I 部 本調査研究の概要

### 1. 今後も重要視される課題—ものづくり産業における中核人材の確保と育成—

2008 年後半に急激な形で表面化したアメリカ発の金融危機は、世界経済および日本経済に深刻な影響を及ぼしている。2008 年 10～12 月の日本の GDP（国内総生産）は前期比-3.2%、年率にすると-12.1%と、第 1 次オイルショック期の 1974 年 1-3 月期に記録した年率-13.1%に次ぐ戦後 2 番目のマイナス幅となった。なかでも、バブル崩壊後の経済回復のけん引役となった海外輸出の減少は著しく、2008 年度の貿易収支は 28 年ぶりの赤字（7253 億円）に転落した。

製造業の企業の多くは、輸出の急減が取引関係を通じて次々と波及していく形で、生産調整を強いられていった。こうした生産調整は当然雇用の動向にもつながり、2008 年末頃から報道でも盛んに取り上げられたように、主に非正社員から雇用調整が進んでいった。その結果、製造業では 2008 年後半以降の雇用者数の落ち込みの度合いが、他産業に比べても大きくなっている。厚生労働省の毎月勤労統計によると、2005 年平均を 100 とした時の常用雇用者指数は、2008 年 7 月から 2009 年 2 月にかけて、調査産業計では 104.3 から 103.3 へとマイナス 1.0 ポイントの変化であるのに対し、製造業では 102.6 から 100.3 とマイナス 2.3 ポイントの変化を示している。

ただ、上記のような状況の中でも、製造業における人材育成・能力開発に対する問題意識は依然維持されているとあってよい。例えば、2008 年 12 月に日本経済団体連合会（日本経団連）が発表した『経営労働政策委員会報告（2009 年度）』は、日本企業の競争力の主たる源泉は現場にあるとし、課題を発見し、問題を解決する「現場力」の維持・向上は、製造業・非製造業に共通する課題であると指摘する。そして、この「現場力」の維持・向上に向けて求められるのは、ソフト・ハード面で想像力を発揮する人材や、常に変革を求める改善力を発揮する人材、顧客の要望への適切な配慮を大切にす人材の育成であると提言している。激しい国際競争や国際分業体制の変化のなかで競争力を維持し続けていくには、技術開発や生産の根幹をになう中核人材の育成と活用が鍵となっているという点は、金融危機以前の生産や経営の状況が良かったときにも、日本のものづくり産業における重要な課題として捉えられてきたが、今後も重要な課題であり続けることを、日本経団連の報告書の記述は示唆している。

## 2. ものづくりを支える人材（中核人材、基幹的人材）に関するこれまでの知見

### （1）製造現場における中核人材・基幹人材

上述したように、ものづくり産業における中核人材の確保・育成は、ものづくり産業に関わる当事者や政策担当者のなかで重要な問題として捉え続けられ、これまでの調査研究においても、どのような人材がものづくりを支える人材なのかが様々な視点から検討されてきた。

機械振興協会編[2001]や連合総合生活開発研究所編[2001]は、大規模企業・事業所を主たる調査対象<sup>1</sup>として、各企業・事業所がどのような人材を、生産活動を支える「中核的技能者」として捉えているのかを明らかにしようとしている。前者で活用されている「事業所における現業職社員の教育訓練と処遇に関するアンケート調査」の結果によれば、中核的技能者として見ているという回答が最も多かったのは、「生産現場のリーダーとしてラインの監督業務を担当できるマネージャー型技能者」であり、以下回答の多い順に「基幹的な生産工程・業務を担った経験を生かして、生産設備の保全・製作等にあたる高度な技術を備えた技術的技能者」、「多数の機会を操作できる多能工技能者」と続く[機械振興協会編 2001:3]。また、連合総合生活開発研究所編[2001]は、アンケート調査と聞き取り調査の結果を踏まえて、①高度な情報システムを活用することによって生産計画から製造、物流までのすべての生産プロセスを統合的に管理する生産管理システムの出現と、②分業をできる限り減らし、一人の作業者が多くの工程を担当する統合型ラインへという生産ラインの革新の流れを背景に、多くの製造現場において、①多能工、②マネジメント能力をもつ新しいタイプの監督者、③雇用量としては少数派とはなるものの重視されているエキスパート型の技能者が「中核的技能者」として捉えられていることを明らかにしている[連合総合生活開発研究所編 2001:10-15]。

大規模企業・事業所を主たる調査対象とする上記2つの調査研究は、製造現場における中核人材として同様のタイプの技能者を見出している。では、中小の企業・事業所においてはどうか。回答企業の約7割が従業員30名未満である「広域京浜地域における雇用開発に関するアンケート調査」[1998]によれば、製造部門において不足感が強かった技能者のタイプは、「基幹的な生産工程・業務を担った経験を生かして、さらに高度な技術的知識を身につけた実践的な技能者（テクノワーカー）」、「設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発に参加できる万能工」、「特定の技能領域で高度な熟練技能を発揮できる高度熟練技能者」であった（日本労働研究機構編[1999]）。「中核的技能者」のタイプをたずねるとい形ではないが、このように不足しているという回答が多いタイプの技能者は、中小企業の生産活動において必要不可欠な「中核的技能者」とみて差し

<sup>1</sup> 前者における分析・検討のもととなっている「事業所における現業職社員の教育訓練と処遇に関するアンケート調査」は、機械産業4業種（電気機械、輸送用機械、一般機械、精密機械）の従業員1000名以上の企業に属する800事業所を対象に実施されており、後者における分析・検討のもととなっている「生産革新と人材問題に関するアンケート調査」では、帝国データバンクの企業データベースをもとに、製造業・機械工業における大手事業所3000カ所を事業所規模の大きいものから無作為抽出する形で対象を選定している。

支えないだろう。

また、全国の集積地 10 地域に本社が位置する従業員 300 名未満の機械・金属関連企業を対象に 2001 年に実施された「集積地域におけるものづくり人材育成に関する調査」を見ると、製造現場を支える「基幹的従業員」に求められる技能・知識としては、「生産工程を合理化する知識・技能」、「複数の基本的な技能」、「品質管理や検査・試験の知識・技能」を挙げるところが多い（三菱総合研究所編[2002]）。この質問も、中核的技能者のタイプをたずねる形とは異なるが、どのような知識・技能の持ち主が製造現場を支えるべき人材として求められているかをたずねており、大規模事業所・企業で中核的技能者として求められているタイプの技能者（多能工、技術的技能者）が備えていなければならないと見られる知識・技能の持ち主が、中小製造業の現場においても求められているという事実発見を得ているように思われる。

## （２）製造現場を超えた観点から

これまでの調査研究では、ものづくりを支える人材を、製造現場での就業者のみに限定することなく捉えようという観点も提示されている。

大阪府立総合研究所編[2002]は、設計・開発を含めた生産システムに関係する人材全体を、ものづくりを担う「ものづくり要員」と定義して、2001 年に実施したアンケート調査に基づきながら、機械金属メーカーの「ものづくり要員」の状況を明らかにしている。この調査結果によると、自社仕様の最終製品を生産しているメーカーでは「開発技術者」が、受注先の仕様に基づき自社で図面を作成して生産を行っているメーカーでは「設計技術者」が、受注先から支給された図面に基づき部品生産を行っているメーカーでは「生産技術者」が不足しているという回答が多くなっている。こうした回答は、ものづくりに携わる企業において、現場でもものの製造に直接関わっている人材のみならず、生産工程の様々な局面を担う技術者人材も非常に重要視されていることを示している<sup>2</sup>。

東京都立労働研究所が 1998 年に実施した「産業空洞化」を生き抜く製造業の経営・人材戦略に関するアンケート調査<sup>3</sup>では、「会社の盛衰を左右する人材」<sup>4</sup>を企業にたずねている。回答が多かったのは、「新製品開発ができる研究職、開発職」、「製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職」、「営業・販売の企画立案能力がある営業管理職層」で、これらの結果も現在のものづくり（企業）を支える人材が、必ずしも製造現場の就業者にとどまらないことを明らかにしている。

<sup>2</sup> 川喜多・九川[2006]は、同様の点を東京都の中小製造業を対象としたアンケート調査をもとに指摘している。

<sup>3</sup> このアンケート調査の結果の詳細は、東京都立労働研究所編[1999]に収められている。

<sup>4</sup> 川喜多[2008]は、こうした人材を各社の「基幹人材」と捉え、経営戦略や経営管理のあり方との関連を分析している。

### 3. 本調査研究のねらいと概要

これまでの調査研究は、製造現場においては、様々な作業をこなすことができる多能工的な人材や、技術的な知識を持つ人材、あるいは現場での生産活動を適切に管理することのできるマネージャー的な人材が、中核人材として重要性が増していることを明らかにしてきた。また、製造現場で働くものの製造に直接関わる人材のみならず、研究開発や生産技術といった部門を担う技術者人材や、製品の販路を開拓する営業の人材も、ものづくり企業を支える人材として非常に重要視されていることもこれまでの調査研究のなかから示されてきた。

このように、一口に「ものづくり産業の中核人材」といっても、様々に捉えることが可能である。本調査研究では、より深い分析・考察のために、ものづくりに直接携わる、いわゆる「技能者」（技能系人材）を対象を絞りこんだ上で、中核人材と呼びうる技能者の確保や育成をめぐる現状を明らかにするため、生産事業所と、そこに勤務する技能系の従業員を対象とした2つのアンケート調査と、事業所・企業を対象とした聞き取り調査を実施した。技能系人材以外の中核的人材の確保・育成をめぐる状況については今後、別途調査・分析を進める予定である<sup>5</sup>。

### 4. 「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」（事業所アンケート調査）の結果概要

生産事業所を対象としたアンケート調査では、経営環境や国際分業体制などの変化の中で、ものづくり産業の中核となる技能者にどのような資質がもとめられているのか、またそうした資質の育成に向けて各企業がいかなる取組みを行い、その過程でどのような課題が浮上しているのか、あるいは育成と連動して技術者や技能者をどのように活用し、処遇しているのかといった点を明らかにしている。調査は、2008年10月から11月にかけて、機械・金属関連産業の従業員30名以上の企業に属する生産事業所を対象に行った。本アンケート調査における主な知見は以下のとおりである。なお、結果の詳細は本書第Ⅱ部に収録している。

#### （1）中核的技能者の現状と確保・育成

今回の調査では、技能者における中核人材を、正社員（本調査では「技能系正社員」と呼称）のなかでとりわけ、「各企業（事業所）の事業活動において、中心的な役割を果たし、企業（事業所）の強みや競争力を支える存在」とし、こうした技能者を「中核的技能者」と定義した。

調査に回答した事業所が挙げる自事業所の中核的技能者（＝技能系正社員）のタイプとし

<sup>5</sup> 2009年度に労働政策研究・研修機構が実施する中小製造業を対象とする調査研究のなかで、技術者人材や営業担当の人材なども視野に入れた調査・分析を行う予定である。



ては、製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務を担当することができる「マネージャー型技能者」を挙げる事業所が最も多く、そのほか複数の工程からなる生産ラインを担当（段取り替え、設備保全を含む）することができる「多工程持ち技能者」、設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できる「万能型技能者」、似たような多くの機械を使いこなして生産を担当（段取り替え、設備保全を含む）することができる「多台持ち技能者」を挙げるところが多い。また、中核的技能者のうち、確保に最も力を入れてきた技能者としては、「マネージャー型技能者」、「万能型技能者」、「多工程持ち技能者」を挙げるところが多い。

確保に最も力を入れてきた中核的技能者に求められる知識・技能としては、「品質管理に関する知識・ノウハウ」、「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」、「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」などを挙げるところが多く、とりわけマネージャー型技能者の確保に力を入れてきた事業所では、品質管理に関する知識・ノウハウ、「生産ラインの合理化に関する知識・ノウハウ」を求めるといった回答の割合が高い。

確保に最も力を入れている中核的技能者を「もっぱら育成によって確保してきた」という事業所は、回答事業所全体の4分の1であるが、「どちらかといえば育成中心で確保してきた」という回答を加えると、育成を主たる方法として確保してきたという事業所が約7割を占める。育成が中心であるという回答の割合は、「経営者的技能者」（＝事業所の生産活動全体の管理や、営業・財務など経営の一部を担当できる技能者）の確保に最も力を入れてきた事業所では半数を下回るが、それ以外のタイプの中核的技能者を確保に力を入れてきたという事業所の間ではあまり差異はない。

確保に最も力を入れてきた中核的技能者の順調に進んでいるという事業所は、回答事業所全体の約半数である。こうした事業所は、人材育成に関わる管理のありようよりも、技能系正社員本人の勤務先や能力開発に対する高いコミットメントや、そうしたコミットメントに影響する職場、事業所の雰囲気、中核的技能者の順調な確保につながっていると見ている。一方、順調に進んでいない残る半数の事業所はそもそも人材の採用がままならない点や、人材育成に関わる管理のありようを問題視している。

## （２）技能系正社員の育成・能力開発にかかる取組みの状況

生産事業所を対象としたアンケート調査では、技能系正社員一般を対象とした育成・能力開発の状況についても調査を行った。多くの企業・事業所においては、中核人材の確保・育成は、技能系正社員の確保・育成・能力開発の成果そのものであるか、その延長線上にあるものと推測され、そうであれば、中核人材の確保・育成に対しては、中核人材（あるいは中核人材の候補者）を含めた技能系正社員の確保・育成・能力開発が相当程度に影響しているものと想定されるからである。以下、回答事業所における技能系正社員の育成・能力開発の概況を見ていくこととする。

技能系正社員の能力開発の方針についてたずねたところ、「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」、つまり当面必要な人材を確保する目的で能力開発を実施しているという事業所が半数以上を占める。その能力開発を進めるための手段として、まず仕事をやりながらの教育訓練（OJT）を効果的に進めるための方法の実施状況を見ていくと、OJT を効果的に進めるための方法としては、「日常的に上司や先輩が仕事の手順を教えるようにしている」を挙げる事業所が約4分の3、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」といった事業所が約6割を占め、これらが主流の取組みであるといえる。

一方、仕事の間から離れた教育訓練（Off-JT）を技能系正社員を対象に行っているという事業所は約6割で、Off-JT を実施する目的としては、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」、「5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」という事業所が多い。

以上の能力開発の方針、あるいは実際に行っている育成・能力開発の取組みの実施度は、事業所あるいは事業所が所属する企業の従業員規模による差が大きい。能力開発の方針についていえば、「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」及び「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている」と回答した事業所の割合は、従業員規模が大きくなるほど高い。また、OJT を効果的に進めるための取組みとして、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」及び「指導者を決めて計画に沿って進めている」を実施する割合、さらにはOff-JT を実施する割合は、従業員規模が大きくなるに従って高くなる。

## 5. 「若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」（従業員アンケート調査）の結果概要

もうひとつの、技能系正社員を対象としたアンケート調査では、従業員が、勤務先においてどのように能力開発を進め、さらには勤務先の施策についてどのようなニーズをもっているか、あるいは能力開発と処遇との関係についてどのような見方をしているかを明らかにし、事業所アンケート調査の結果と合わせて、現在の技能者の育成・処遇における課題と今後の可能性についての検討につなげていこうと試みた。調査は生産事業所アンケート調査と同時期に、生産事業所アンケート調査の対象事業所に勤務する技能系正社員（ものの製造に携わる正社員）を対象に、実施された。調査結果の詳細は、本書第Ⅲ部に収録している。

従業員アンケート調査については、これまで求められてきたスキルや知識、勤務先の育成・能力開発施策に関する認識やニーズ、今後のキャリア意向などを中心に結果を概観しておきたい。

### (1) これまで求められてきた知識・スキル

これまで仕事をしていく中で必要になった技能・知識として、とりわけ回答が多かったのは、「担当業務に関するより高度な技能・知識」、「担当業務と関連する業務に関する幅広い技能・知識」で、いずれも約7割を占める。そのほかには、「部下や後輩を指導できること」、「複数の機械を操作できること」、「設備の保全や改善のための知識・技能」、「組立・調整の技能」などを挙げる技能系正社員が多い。

上記のような技能・知識を身につけていくうえで有効だった方法としては、「先輩 や上司から随時指導してもらうこと」と回答する従業員がいずれの技能・知識分野の習得についてたずねても最も多い。中でも、「組立・調整の技能」、「自動機の段取り替えをする技能」、「担当業務に関するより高度な技能・知識」を必要とする従業員の間ではとりわけ高く、「財務や営業など会社の経営に関する知識」、「部下や後輩を指導できること」を必要とする従業員の間では相対的に低い。また、「社内外で実施される研修」は、「設計に関する知識・ノウハウ」、「計測・制御に関する知識・ノウハウ」、「電気・電子回路に関する知識・ノウハウ」、「メカトロニクスに関する知識・ノウハウ」、「生産工程を合理化するための知識・技能」、「生産ライン管理のための知識・ノウハウ」及び「財務や営業など会社の経営に関する知識」を習得・伸長する上で有効な方法だったとする割合が高い。

### (2) 勤務先での能力開発に関する認識と、勤務先に対する要望

勤務先での能力開発については、「これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている」と回答した従業員は94.2%と、全体的にみて能力開発に関する意欲は高い。また、職場において、「仕事に必要な技能・知識について十分な指導をしてくれる上司や先輩が身近にいる」、「現在の自分の技能や知識のレベルは十分に把握できている」という従業員はいずれも7割程度を占める。しかし、一方で、「勤めている職場（会社）は、技能者を育成しようという雰囲気強い」、「これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社（事業所）から明確に示されている」といった回答は5割程度にとどまる。

会社が実施する教育訓練に関するニーズを見ていくと、1) 会社が実施する Off-JT に関しては、会社の業務との連動、計画的な実施、資格取得との連動を望む声が相対的に多い。また、2) これから身につけたいこととしては、「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」、「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」、「品質管理に関する知識・ノウハウ」、「設計に関する知識・ノウハウ」を挙げる回答者が相対的に多い。

### (3) 今後のキャリアについての考え方

今後も技能者としてのキャリアを歩もうと考えている回答者は約5割で、約4割は「どちらとも言えない」と回答している。学歴が高いほど、技能者としてのキャリアを歩もうと考えている割合が高いが、年齢や勤続との相関は見られない。また、技能者としてのキャリア

を歩もうとする回答者が目指す技能者のタイプについての回答は、「万能型技能者」が最も多く、以下、「マネージャー型技能者」、「多台持ち技能者」と続く。

## 6. 育成・能力開発をめぐる企業・従業員の活動－調査の分析結果から－

本調査研究では、以上で紹介した2つのアンケート調査の結果をさらに分析し、中核的技能者の確保・育成をめぐる企業の活動とその要因や帰結、および企業の育成・能力開発に向けた取組みが、その対象となる技能系正社員の行動にどのような影響をおよぼしうるかなどについて明らかにしようとした。分析の詳細は、本書第V部に5つの論稿として収めた。

### (1) 中核的技能者の確保と企業・事業所の取組み

ものづくり企業の競争力を左右するような中核的技能者は、どのような企業・事業所においてうまく確保されているのか。事業所アンケート調査のクロス集計からは、中核的技能者の確保がうまくいっているのは、育成中心で中核的技能者を確保している企業・事業所であるという事実が浮かび上がり、この点は確保の成否に影響を与えうる他の条件を一定にしても認められた。

では、育成中心に中核的技能者を確保してきたという企業・事業所は、技能系正社員に対する育成・能力開発の取組みという観点から特徴づけるとどうということになるのか。育成中心で中核的技能者を確保している企業・事業所は、OJTの効果を上げるために実施している取組みや、提案力や発想力の養成を促すための取組みとして実施している内容、あるいはOff-JTを実施する目的は、育成以外の方法で中核的技能者を確保している企業・事業所とほとんどかわらない。しかし、こうしたOJT、Off-JT、あるいは提案力・発想力を促すための取組みのほとんどは、いずれの取組みも育成中心に中核的技能者を確保している企業・事業所における実施率がより高い。同様に技能系正社員に対する自己啓発支援も、育成中心に中核的技能者を確保している企業・事業所において実施率が高くなっている。

ロジスティック回帰分析の結果によれば、技能系正社員を対象とした様々な育成・能力開発の取組みが、実施することで企業・事業所が育成中心で中核的技能者を確保しているという認識を持ちやすくなることにつながっており、ある特定の育成・能力開発のための取組みがことさらに育成中心で中核的技能者を確保しているという認識を裏付けているわけではない。また、この分析結果は、OJT、Off-JT、自己啓発支援、提案力・発想力を高めるための取組みといった各カテゴリーにおいて、いっさいの取組みを実施しないことが、育成による中核的技能者の確保という事態を生じにくくすることを示唆している。そこでどのカテゴリーに該当する取組みをいっさい実施しなかった場合に、育成による中核的技能者の確保という事態が生じにくくなるのかを明らかにするため、企業・事業所の属性、実績、他のカテゴリーの実施状況をコントロールしたロジスティック回帰分析を行ってみたところ、OJTを効

果的に進めるための取組みを実施していない、Off-JT を実施していない、提案力・発想力を養成するための取組みを実施していない場合に、育成によって中核的技能者を確保していると回答する可能性が低下することがわかった。

## （２）技能者としてのキャリア形成志向と企業・事業所の取組み

育成による中核的技能者の確保に向けた実を結ぶには、育成の対象となる技能者が技能者としてのキャリアを継続的に歩んでいくことが必要となる。では、技能者が技能者としてのキャリアを継続的に歩んでいこうという意欲に影響を与えうるのは、企業・事業所のどのような取組みなのか。この点を、従業員アンケート調査と、事業所・従業員調査をマッチングしたデータの分析を通じて明らかにしていった。

技能者としてのキャリアを積極的に展開していこうという技能系正社員は、そうでない技能系正社員に比べて、勤務先での能力開発に対してより肯定的な見解をする傾向がある。そこで、従業員個人の属性や担当している業務、あるいは勤務先の規模など、キャリア志向に影響を与えうる他の要因をコントロールし、勤務先での能力開発に関する様々な側面についてより肯定的な見解をする技能系正社員ほど、キャリアを積極的に展開しようとする可能性が高まるのかどうかを分析したところ、多くの項目について、肯定的に捉えることとキャリアを積極的に展開しようとする可能性の間に正の相関が認められた。

では、企業・事業所の取組みは、能力開発に対する技能系正社員の認識にどのような影響を与えているのか。この点については、従業員の認識に対応していると思われる取組みの影響と、必ずしも対応する取組みを想定できない従業員の認識に影響を与える取組みの有無の分析とに分けて、検討していった。その結果、1) 数年先に必要な人材を見据えた能力開発の取組みは、従業員の能力開発の見通しをたてやすくする、2) OJT を進めるための取組みは、職場（会社）のもつ技能系正社員育成の姿勢に対する技能系正社員の信頼性をより高める、3) 様々な目的に基づく Off-JT の実施は、いずれの場合も Off-JT の有効性に関する従業員の評価をより高める。また、Off-JT の実施は、総じて技能系正社員が技能者としてのキャリア形成志向を持つことにつながる、勤務先での能力開発についての肯定的な評価を高めているといえるが、なかでもより多くの観点からの肯定的な評価を高めていることから、「5S など製造現場の基本的な心構えを身につけさせるための Off-JT」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識を習得させるための Off-JT」、「新たに導入された設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるための Off-JT」を実施するか否かの影響は大きい、4) 企業・事業所による自己啓発支援は、自己啓発の有効性に関する従業員の評価をより高めるが、そのほかの能力開発に関する認識にはさほど影響を与えないものと見られる、5) 提案力・発想力を養成する取組みのうち、技術者や経営者が直接現場に出向いたり、設計・開発業務に技能系正社員を参画させるなど業務により結びついている取組みは、技能者に会社・職場の技能者育成の雰囲気より強く感じさせる、といった事実が明らかとなった。

### （３）企業の教育訓練方法の変化と外部教育訓練機関の活用戦略

これまで、ものづくりを営む企業は OJT と自己啓発を教育訓練のベースとして重視し、Off-JT はそれを補完する方法として位置けてきた。しかしながら、近年、職場の正社員の人員構成の変化、非正社員及び外部人材の増加に伴い職場の OJT が機能するための環境が大きく変化してきている。そのためものづくり企業は「OJT をベースに社内で技能系正社員育成する」という自前主義を見直し、投資効率からみて必要な部分は社外の教育訓練機関を活用するという方法へと教育訓練の方法をシフトしつつあるのではないかと見られる。

ものづくり企業が様々な外部教育訓練機関を使い分ける要因は、分析の結果、以下のようなものであることが明らかとなった。第一に、民間教育訓練機関の活用は、企業規模と企業が技能者に求める能力（活用目的）に規定されており、「5S など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」を、技能系正社員に対する Off-JT を実施する目的としている企業で民間教育訓練機関を活用している。第二に、公益法人の活用は、技能・技術系社員のなかで正社員の人数と求める能力（活用目的）に規定されており、「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」、「担当する業務と関連する技術分野について学習させるため」、「役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため」、及び「仕事に関連した資格を取得させるため」を、技能系正社員に対する Off-JT を実施する目的としている企業で公益法人を活用している。第三に、公共職業訓練機関の活用は、求める能力（活用目的）だけに規定されており、「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」、「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」、「新たに導入された（又は、導入予定の）設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため」、「技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるため」、「役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため」、「仕事に関連した資格を取得させるため」を、技能系正社員に対する Off-JT を実施する目的としている企業で公益法人を活用している。

### （４）技能者の能力開発（Off-JT）行動の効果的な展開と企業の取組み

技能系正社員の中で Off-JT を効果的に活用しているのは、「新卒入社した者」、「役職位が課長相当以上の者」、「企業規模が大きい企業に勤務している者」、「ものの製造に直接関わる業務」に従事している者に比べて、「試作」、「生産技術」及び「部門の管理・監督」に従事している者である。これらの技能系正社員は、現在の勤務先からのこれまで多くの「Off-JT」（研修）を投入されてきていると見られ、逆にいえば少ない投資量では Off-JT の効果をあげることは難しい。

一方、マッチングデータを用いて、企業・事業所の取組みも変数として取り入れた統計分析モデルにより分析をおこなったところ、「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」企業に勤務している者ほど、また自己啓発支援があ

る企業に勤務している者ほど、仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場（Off-JT）を、これまで効果的に活用してきたという結果となった。

#### （５）ISO9001と企業における人材育成

品質管理及び品質保証に関わる国際規格であるISO9001の認証取得を行う企業が増えている。その認証取得に向けての企業の組織的な取組みは、企業が行う従業員の能力開発に対して、いくつかのプラスの影響を及ぼしていることが、今回の事業所アンケート調査から明らかになった。要約すると、ISO9001の認証取得に向けてより積極的な取組みを行っている企業・事業所ほど、①スキルマップなどで現状の技能系正社員の人数、職務遂行能力の可視化を図り、比較的長いスパンで従業員の能力開発を進めている割合が高い。また、②技能系正社員に対して、Off-JTを実施している割合が高い。さらには、③同業種同規模の他社事業所と比較して「高品質」を強みとしているところが多い。

ISO9001規格には、従業員の教育訓練に関する要求事項も規定しており、認証を取得するために、組織全体の教育訓練計画や実施する仕組みを作って、体系的に行うことが求められる。そして、教育訓練の結果、「高品質」などで企業の強みが発揮でき、同業他社との差別化ができていと認識している企業の割合は高く、このことが、企業に従業員の教育訓練の重要性を気づかせ、熱心に取組んでいる一因になっていると推測される。また、ISO9001認証取得に係る取組みは、担当者が代わっても一定品質の結果が得られることを可能にし、結果として、当該職務がこなせる技能者の養成に結びついている。さらに、ISO9001の認証取得に係る取組みの中でスキルマップを作成することによって、従業員の技術・技能レベルの現状やそれぞれの技術・技能レベルに対応した人員の過不足状況を容易に把握することができるので、中核的あるいは卓越した技能といった技能のレベルに焦点をあてた人材育成も可能になってくるものと見られる。

### 7. ものづくり産業における中核的人材（中核技能者）の確保・育成のための今後の取組みに向けて—調査・分析結果を踏まえて—

以上、生産事業所とそこに勤める技能系正社員を対象としたアンケート調査の結果と分析によりながら、機械・金属関連産業における中核人材（中核的技能者）の確保と育成をめぐる現状について概観してきた。

ではこれまでに見てきた調査結果・分析結果から、今後のものづくり産業における中核的技能者の確保・育成に向けて、どのような示唆が得られるか。本稿を結ぶにあたって検討しておくこととしたい。

### (1) 中核的人材の確保・育成という観点から

生産事業所アンケート調査の分析から明らかになったのは、中核的技能者の確保がうまくいっているのは、育成中心で中核的技能者を確保している企業・事業所であるという点である。そして、OJT を効果的に進めるための取組みを実施していない、Off-JT を実施していない、提案力・発想力を養成するための取組みを実施していない場合に、育成によって中核的技能者を確保していると回答する可能性が低下することもわかった。

ただ、OJT を効果的に進めるための取組みを実施していない事業所は 3.4%にとどまる。また、製造の現場で行われる取組みを多くの事業所が回答している、技能系正社員の提案力・発想力を高めるための取組みも実施していない事業所は 8.9%である。一方で、技能系正社員を対象とした Off-JT は、実施していない事業所が 4 割近くと決して少なくない。このように実施の度合いを見ていくと、今後、ものづくり企業・事業所の育成による中核的技能者の確保を実現しやすくし、中核的技能者確保の成功につなげていくための様々な取組みについて検討していく上では、とりわけ各企業・事業所の技能系正社員を対象とした Off-JT の実施状況や実施をめぐる環境に着目する必要があるように思われる。

技能系正社員を対象とした Off-JT の実施の度合いは、生産事業所が所属する企業の従業員規模による違いが顕著で、企業規模が小さくなるほど実施の割合は低下する。また、2004 年度を 100 とした場合の 2007 年度の売上高・出荷額の指数がより低い事業所ほど、実施の割合が低くなる。こうした結果を踏まえると、まずは、中小・零細のものづくり企業が技能系正社員の Off-JT に取り組み易くなる環境の整備を、今後の技能者の育成・能力開発に向けた社会的な取り組みの課題として指摘することができる。さらに、上記の結果から予想されるのは、金融危機をきっかけとした経済不況の中で大幅に増加している業績を落とした企業が、Off-JT を中心に育成・能力開発に対する投資を減らしていくことである。こうした投資の減少の結果、将来、中核的技能者の確保が難しくなる事態が起きるものと懸念される。厳しい経済・経営情勢の中、ものづくり企業・事業所の育成・能力開発に対する意欲を落とさないような状況をいかに築きあげていくかが、いまひとつの社会的な取り組みにおける重要な課題ではないかと考えられる。

### (2) 事業所・企業の育成・教育訓練にかかる取組みにおける近年の動きから

本調査研究における分析では、近年ものづくり企業は「OJT をベースに社内で技能系正社員育成する」という自前主義を見直し、投資効率からみて必要な部分は社外の教育訓練機関を活用するという方法へと教育訓練の方法をシフトしつつあることが明らかとなった。この分析の結果を踏まえると、ものづくり企業とそこに勤める個人の教育訓練活動を支える社会的基盤を整備することが重要になってきており、その整備にあたっては地域の果たすべき役割が大きくなってきているといえる。

地域が社会的基盤の整備に向けた効果的な政策を形成するには、まずは、地域にある外部



教育訓練機関の各機関（学校、商工会議所や公益法人等の公的機関、公共訓練機関、民間の教育訓練会社等）別の構造、つまり、地域における教育訓練サービス市場では、どのような機関がどの程度の教育訓練サービスを提供しているのか、どのような企業に、どのような内容の教育訓練サービスを提供しているのかを明らかにすることが第一歩である。さらに、こうした情報の蓄積が地域において「公共機関や公的機関が担うべき部分はどこなのか」という議論に大きく貢献するだろう。

また、近年ものづくり企業の間で広まりつつある ISO9001 の認証取得と、企業・事業所における育成・教育訓練の取組みとの関連を分析したところ、ISO9001 の認証取得に向けてより積極的な取組みを行っている企業・事業所ほど、現状の技能系正社員の人数、職務遂行能力の可視化を図り、比較的長いスパンで従業員の能力開発を進めている割合が高く、技能系正社員に対して、Off-JT を実施している割合が高いことがわかった。

ISO9001 規格が規定する従業員の教育訓練は、設計・開発部門、製造部門、組立て部門、検査部門等において、製品品質に影響を及ぼす仕事に従事する従業員の業務遂行能力を確保・向上させるための技能訓練や品質管理に関する教育訓練など訓練内容は多岐にわたっている。したがって、企業の人材育成を活性化させる一つの方法として、ISO9001 の認証取得に向けた取組みを奨励することを視野に入れて、企業の実態にあわせて企業が利用できる多様な教育訓練プログラムを提供する体制を整備することは重要なことといえる。とりわけ、中小企業にあっては、安いコストで企業ニーズに合った内容のものを利用しやすい時間帯、時期を考慮して、企業がアクセスしやすい環境を作り出すことが教育訓練を実施する側（公共及び民間も含めた全ての教育訓練プロバイダー）に求められている。

### （3）従業員の行動・意識に関する調査・分析から

従業員アンケート調査の分析からは、OJT、Off-JT、自己啓発支援、提案力・発想力を高めるための取組みといった、企業・事業所の技能系正社員の育成・能力開発のための取組みが、それぞれ認識として反映される領域が異なるとはいえ、総じて能力開発に対する技能系正社員の肯定的な認識・評価を高めるのに貢献していること、そしてこの肯定的な認識・評価が高まることは、技能系正社員が技能者として積極的にキャリア形成をしていこうとする可能性を高めることが示された。このことは、企業・事業所の能力開発に対する取組みが従業員のキャリア形成に対するモチベーションを高め、ひいては企業の育成・能力開発の取組みを成功に導く可能性が高いことを示唆している。企業・事業所の育成・能力開発の取組みが決して無駄ではなく、技能系正社員の側から見ても効果を上げていると評価できると言い換えることも可能だろう。

もっとも企業が技能系正社員の育成・教育訓練のために投入できる資源には限界がある。今回の従業員アンケート調査の分析からは、「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」企業に勤務している者ほど、また自己啓発支

援がある企業に勤務している者ほど、仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場（Off-JT）を、これまで効果的に活用してきたことが明らかとなった。この結果は、限られた投資量で Off-JT の効果を高めるためには、企業が「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を明確にし、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況にあるのかを把握する仕組みを導入することが求められること、また、自己啓発への支援をはじめ個人の能力開発行動への様々な支援を必要とすることを示唆している。

## 【参考文献】

- 大阪府立産業開発研究所[2002]『在阪機械金属メーカーにおける人材活用戦略－ものづくり環境変化への技能面の対応と課題－』。
- 川喜多喬[2008]「基幹人材とモデル企業」, 川喜多喬『中小製造業の経営行動と人的資源－事業展開を支える優れた人材群像』, 同友館, 第4章。
- 川喜多喬・九川謙一[2006]『中小企業の人材育成作戦』, 同友館。
- 機械振興協会編[2001]『機械産業における技能者の教育訓練政策－大手事業所を中心として－』。
- 東京都立労働研究所編[1999]『「平成不況」下の都内製造業の経営・労働問題と人材戦略』。
- 日本労働研究機構編[1999]『広域京浜地域における雇用開発』。
- 三菱総合研究所編[2002]『ものづくり人材育成調査研究事業報告書』。
- 連合総合生活開発研究所編[2001]『新しい生産システム下における中核的技能者の育成に関する調査研究報告書』。

## 第Ⅱ部

機械・金属関連事業所における  
技能者の育成・能力開発と処遇に関わる  
取組み

—事業所アンケート調査結果—

# 第1章 事業所アンケート調査の概要

## 第1節 調査内容

今回の「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」のうち、事業所を対象としたアンケート調査は、次のような構成からなる。調査票の詳しい内容については、「第Ⅵ部 参考資料」に掲載した調査票を参照されたい。

- I.技能系正社員の確保と育成・能力開発について
- II.技能系正社員の処遇とキャリアについて
- III.「中核的技能者」の確保・育成について
- IV.貴事業所・貴社について

上記のように本調査は主に「技能系正社員」および「中核的技能者」に関する事項を明らかにしようとしており、「技能系正社員」、「中核的技能者」については、アンケート調査票において、それぞれ以下のように定義している。

**「技能系正社員」**・・・製造現場でものの製造（切削、加工、組立、検査など）を直接担当している正社員。

**「中核的技能者」**・・・各事業所の事業活動において中心的な役割を果たし、事業所の強みや競争力を支える技能系正社員。

調査票各パートの概要は以下のとおりである。まず、「I.技能系正社員の確保と育成・能力開発について」では、技能系正社員の採用・定着といった育成・能力開発の前提となる取組みの状況と、OJT（仕事をしながらの教育訓練）や Off-JT（研修など仕事の間をはなれた教育訓練）、自己啓発（通信教育の受講、テキストの購入、セミナー参加など従業員各自が自主的に行う教育訓練）の支援といった事業所における一連の育成・能力開発の活動についてたずねている。「II.技能系正社員の処遇とキャリアについて」は、技能系正社員の評価・処遇方法や、社内検定・国家検定取得の評価・処遇への反映状況、配置転換や自己申告などを活用したキャリア管理といった技能系正社員のキャリア形成に関わる取組みの状況などについてたずねる項目で構成される。「III.「中核的技能者」の確保・育成について」では、上述のような形で「中核的技能者」を定義し、各事業所の中核的技能者、およびその中でもとりわけ確保に力を入れてきた中核的技能者がどのような技能者であるかをたずねたうえで、とりわけ確保に力を入れてきた中核的技能者の確保、育成の方法や、確保・育成の現状につい

て事業所側ではいかなる評価をしているかといった点を把握しようと試みている。「IV. 貴事業所・貴社について」では、事業所や事業所が所属している企業の基本的なプロフィール（業種、従業員数、創業年、所在地など）、近年の業績、ものづくりに関する人材育成・能力開発以外の活動（ISO9001の取得や国際分業など）についてたずねている。

本調査研究が焦点をあてているものづくり産業における中核人材の確保・育成に対応しているのはⅢのパートである。ただ、Ⅲのパートから得られる情報のみでは、中核人材の確保・育成を左右する要因についての考察ができない。多くの企業・事業所においては、中核人材の確保・育成は、技能系正社員の確保・育成・能力開発の成果そのものであるか、その延長線上にあるものと推測される。そうであれば、中核人材の確保・育成に対しては、中核人材（あるいは中核人材の候補者）を含めた技能系正社員の確保・育成・能力開発が相当程度に影響しているのであろう。そこで、Ⅰ、Ⅱのパートを設けて、技能系正社員全般を対象とした取組みについてたずね、Ⅳのパートで把握ようとしている事業所・企業の基本的プロフィールなどの情報と合わせて、中核人材の確保・育成に関する、経験に叩した、より踏み込んだ考察が可能になるようにした。

## 第2節 調査対象

上述のように今回の調査は事業所単位の調査である。技能系正社員や中核人材の確保や育成をめぐる実際にどのような取組みがなされているのかをより正確に把握するには、実際にものづくりの活動が行われている事業所を対象とすることが適当であると考えた。

ただ同時に正社員の採用や、育成・能力開発については、事業所独自の判断で実施しているというよりは、所属する企業において定められた方針や計画、制度に則って実施している事業所が多いとも推測される。この推測に基づいて、なるべく多くの企業の方針や制度についての情報を収集できるよう、1社当たり1事業所を調査対象として抽出することとした。対象事業所が所属する企業の従業員規模は、人材確保や能力開発に企業として組織的に取り組んでいる程度や、後述する従業員調査の対象者を確保するという目的を考慮して、30名以上の企業とした。

対象業種は、中核人材の育成や確保が国内外の競争において優位にたつための重要課題として、企業関係者にも社会的にもより強く意識されていると見られる機械・機械金属関連産業、具体的には①精密機械器具製造、②輸送用機械器具製造、③電子デバイス・情報通信機器製造、④電気機械器具製造、⑤金属製品、⑥一般機械器具製造、⑦鉄鋼、⑧非鉄金属、⑨工業用プラスチック製品製造業、の9業種に絞った。

### 第3節 調査の流れ

上述のように対象を確定した上で、(株)帝国データバンクの企業・事業所名簿をもとに、ものの製造を主たる業務とする 10000 事業所を抽出した。事業所が所属する企業の従業員数別の分布は、30-49 名企業の事業所が 4251、50-99 名企業の事業所が 3458、100-299 名企業の事業所が 1161、300-499 名企業の事業所が 455、500-999 名企業の事業所が 352、1000 名以上企業の事業所が 323 である。これらの事業所の事業所長宛に、調査票を郵送し、同封した書状で、調査票への回答と従業員調査の配布、および JILPT が調査附帯作業を委託した調査専門会社への回答結果の返送を依頼した。調査の回答時点は 2007 年 9 月 30 日現在である。

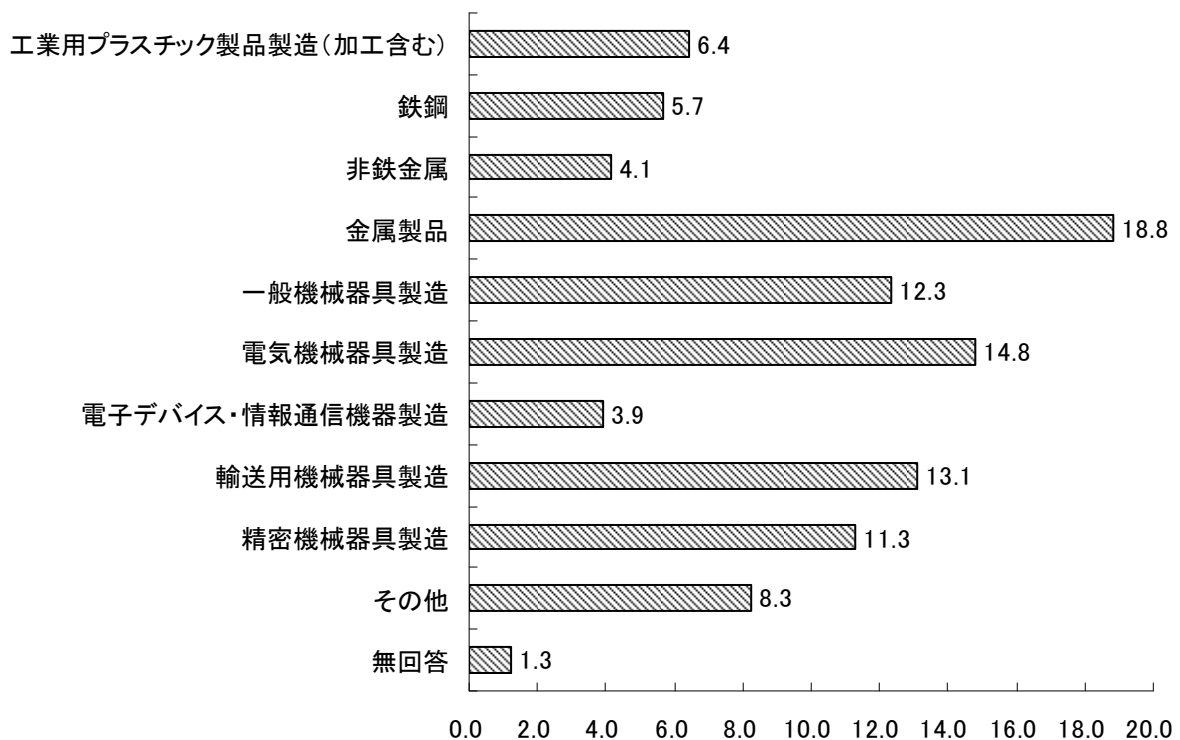
調査の発送・回収は、2008 年 10 月 6 日から 11 月 4 日にかけて行い、1356 事業所から回答を得た。宛先不明の 4 事業所を除いた調査対象 9996 事業所における有効回収率は 13.6% であった。

## 第2章 回答事業所のプロフィール

### 第1節 業種

回答事業所の業種を見ていくと、金属製品の事業所が18.8%と最も多く、以下、電気機械器具製造（14.8%）、輸送用機械器具製造（13.1%）、一般機械器具製造（12.3%）、精密機械器具製造（11.3%）などと続く（図表2-2-1）

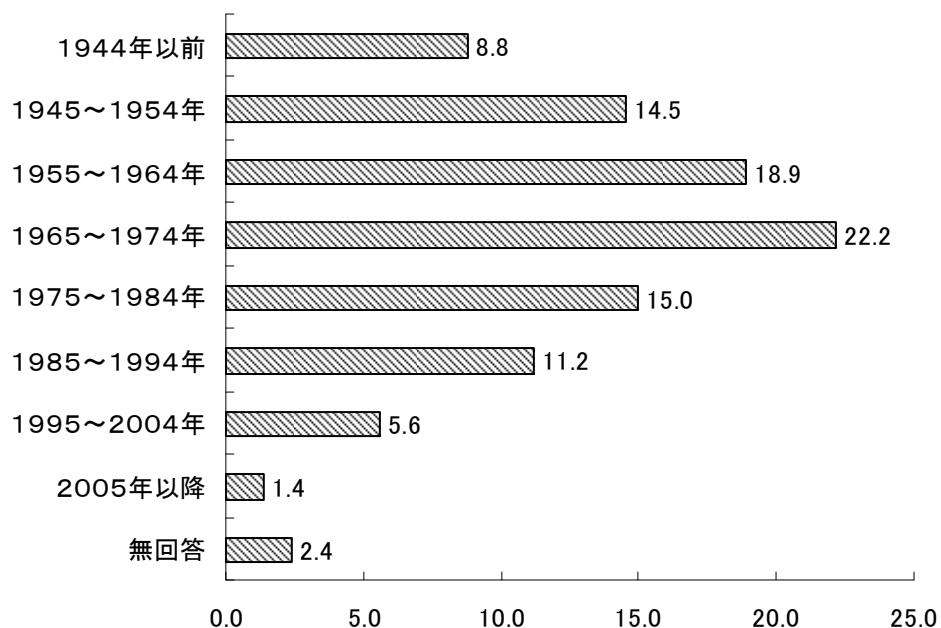
図表2-2-1 回答事業所の業種（単位：%）



### 第2節 設立年・所在地

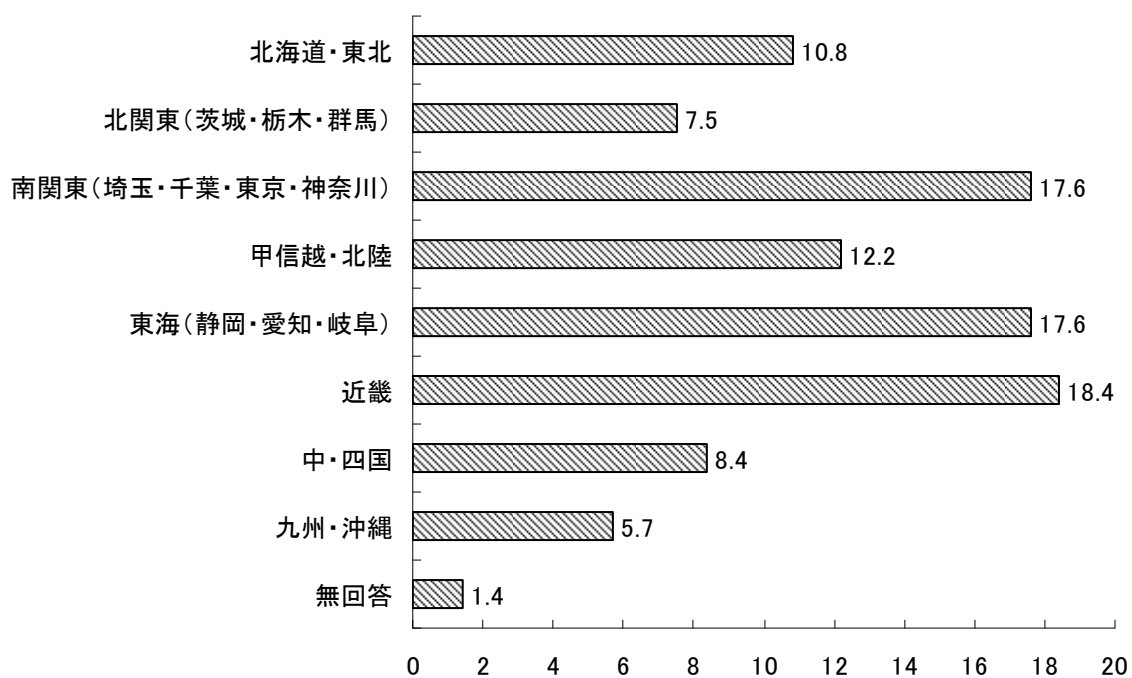
事業所の設立年は、1965～1974年（昭和40年代）というところが約5分の1を占めて最も多い。次いで1955～1964年（昭和30年代）に設立の事業所が18.9%、1975～1984年（昭和50年代）設立の事業所が15.0%、1945～1954年（昭和20年代）設立の事業所が14.5%となっている（図表2-2-2）。

図表 2-2-2 回答事業所の設立年（単位：％）



回答事業所の所在地について集計してみると、比較的多くの回答事業所が存在しているのは、近畿、南関東、東海といった地域で、いずれも回答事業所の約18％が所在している（図表2-2-3）。

図表 2-2-3 回答事業所の所在地（単位：％）

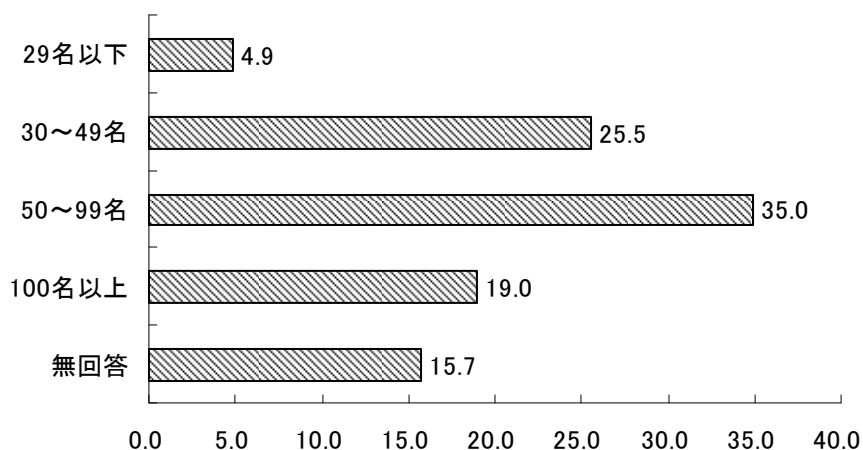




### 第3節 事業所の従業員規模・所属する企業の従業員規模

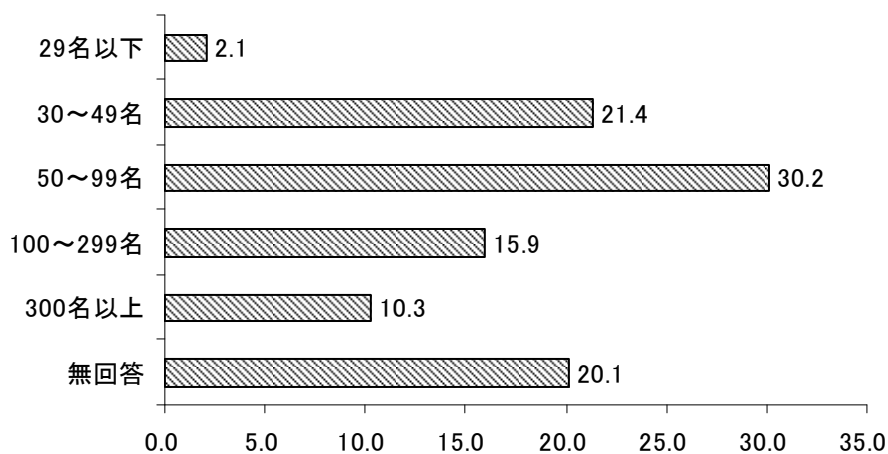
今回の調査に回答した事業所の中で従業員規模別にみて最も多かったのは、50～99名の事業所で、約3分の1強を占めた。次いで、30～49名の事業所が多く、回答事業所の約4分の1を占めている。今回の事業所調査は第1章で説明したように、従業員30名以上の事業所を対象にしていたが、30名に達しない事業所が4.9%あった（図表2-2-4）。

図表2-2-4 回答事業所の従業員規模（単位：%）



また、回答事業所が所属する企業の従業員規模をたずねたところ、こちらも「50～99名」という回答が30.2%で最も多く、「30～49名」という回答が21.4%で続く。「300名以上」の大企業に所属する事業所は約1割であった（図表2-2-5）。

図表2-2-5 所属する企業の従業員規模（単位：%）



業種ごとに事業所の従業員規模、および事業所が所属する企業の従業員規模を集計してみた（図表 2-2-6）。事業所従業員規模の集計では、電子デバイス・情報通信機器製造で 100 名以上の事業所の割合が 35.8%に達しているのが目立つ。そのほか、電気機械器具製造（26.4%）も 100 名以上の事業所の割合が他業種に比べて高い。一方、所属する企業の従業員規模の集計においても、電子デバイス・情報通信機器製造では 300 名以上の大企業に所属する事業所の割合が 28.3%と、回答事業所全体における割合の 3 倍近くとなっている。対照的に金属製品では、300 名以上の企業に属する事業所はわずか 3.5%である。また、工業用プラスチック製品製造では、50～99 名の企業に所属する事業所の割合が約 4 割と、他業種に比べてやや高くなっている。

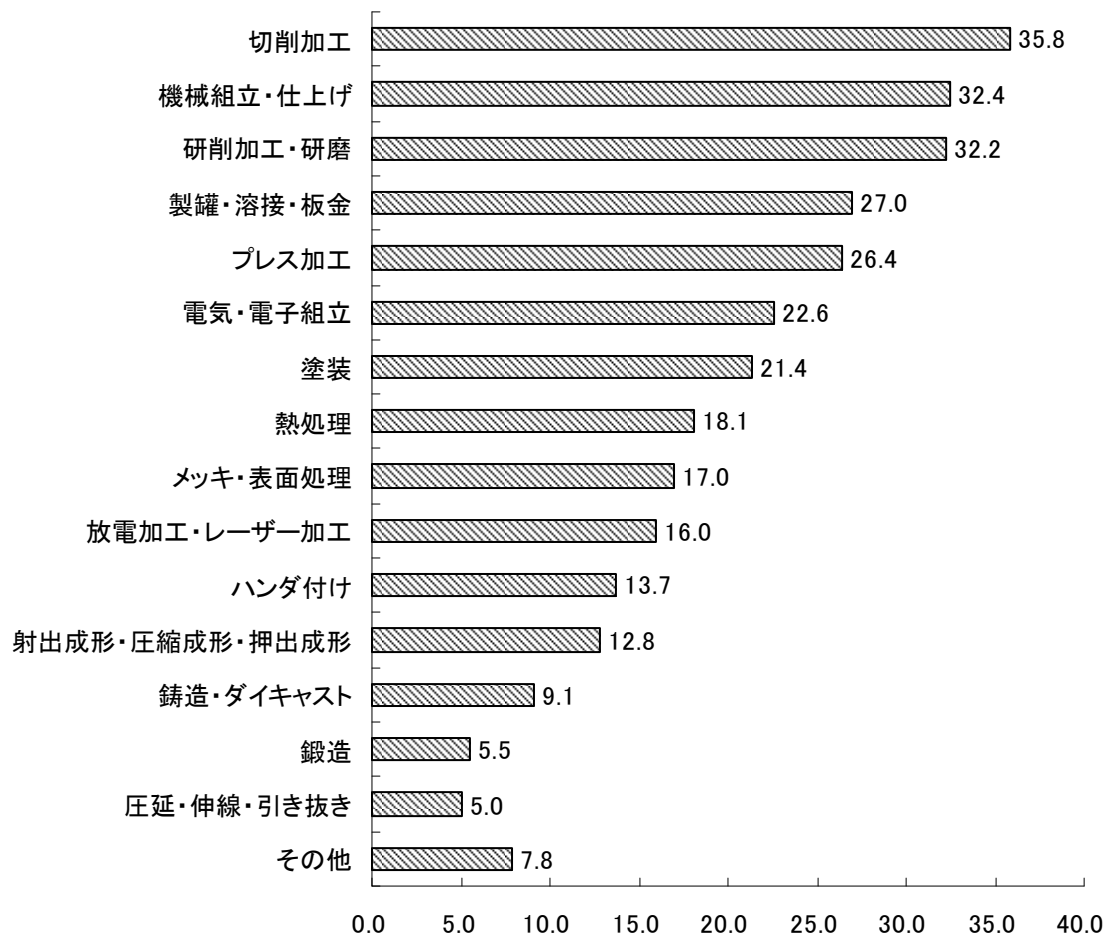
図表 2-2-6 事業所・所属する企業の従業員規模：業種による異同（単位：%）

	n	事業所従業員数					企業従業員数					
		29名以下	30～49名	50～99名	100名以上	無回答	29名以下	30～49名	50～99名	100～299名	300名以上	無回答
合計	1356	66	346	474	257	213	29	290	409	215	137	276
	100.0	4.9	25.5	35.0	19.0	15.7	2.1	21.4	30.2	15.9	10.1	20.4
<b>【業種】</b>												
工業用プラスチック製品製造(加工含む)	87	4.6	26.4	41.4	13.8	13.8	1.1	20.7	39.1	8.0	9.2	21.8
鉄鋼	77	1.3	23.4	36.4	20.8	18.2	1.3	19.5	28.6	18.2	9.1	23.4
非鉄金属	56	1.8	30.4	37.5	19.6	10.7	1.8	21.4	26.8	10.7	12.5	26.8
金属製品	255	5.1	30.6	38.0	9.0	17.3	2.4	24.3	32.9	16.9	3.5	20.0
一般機械器具製造	167	4.2	31.1	35.3	16.2	13.2	3.0	25.7	32.3	16.2	9.0	13.8
電気機械器具製造	201	5.5	22.9	32.3	26.4	12.9	3.0	17.9	27.4	21.9	11.9	17.9
電子デバイス・情報通信機器製造	53	1.9	17.0	30.2	35.8	15.1	0.0	15.1	26.4	18.9	28.3	11.3
輸送用機械器具製造	178	3.9	19.1	37.1	24.2	15.7	1.7	15.7	32.0	18.0	12.4	20.2
精密機械器具製造	153	4.6	21.6	34.6	22.2	17.0	2.6	21.6	27.5	11.1	13.7	23.5
その他	112	9.8	30.4	24.1	15.2	20.5	1.8	28.6	24.1	10.7	5.4	29.5

#### 第 4 節 主要製品の製造において必要不可欠な分野

各事業所の主要製品を製造するにあたって必要不可欠な作業分野を複数回答で挙げてもらったところ、回答が多い順に、「切削加工」（35.8%）、「機械組立・仕上げ」（32.4%）、「研削加工・研磨」（32.2%）、「製罐・溶接・板金」（27.0%）、「プレス加工」（26.4%）となった（図表 2-2-7）。こうした作業がものづくりの現場における中心的な作業であり、技能者に求められることが多いものづくりのスキルと言い換えることができる。

図表 2-2-7 主要製品の製造において必要不可欠な分野（複数回答、単位：％）



主要製品の製造において不可欠と考えられる分野は、事業所の業種や従業員規模によってどのような異同を見せるだろうか。まず、必要不可欠と考えられる分野は業種によって大きく異なってくる。「切削加工」は一般機械器具の事業所では必要不可欠と考えるところが約6割に達するが、鉄鋼や電子デバイス・情報通信機器製造の事業所では2割前後にとどまる。

「機械組立・仕上げ」も一般機械器具製造の事業所で必要不可欠と見る事業所がとりわけ多く約7割を占める一方で、工業用プラスチック製品製造や鉄鋼の事業所では必要と考えるところが約1割で、非鉄金属ではわずか3.6%である。「研削加工・研磨」は、一般機械器具製造や精密機械器具製造の事業所で、「製罐・溶接・板金」は一般機械器具製造や金属製品の事業所で、「プレス加工」は金属製品や輸送用機械器具製造の事業所で、それぞれ必要とするという回答の割合が他業種の事業所に比べて高い（図表2-2-8）。

そのほか業種による違いが大きいものとして、「電気・電子組立」、「射出成形・圧縮成形・押出成形」、「塗装」、「鋳造・ダイキャスト」などを挙げることができる。「電気・電子組立」は、工業用プラスチック製品製造、鉄鋼、非鉄金属、金属製品といった業種の事業所では回答率が極めて低いが、電子デバイス・情報通信機器製造では約半数、電気機械器具製造では

約6割が必要であるとしている。「射出成形・圧縮成形・押出成形」は、工業用プラスチック製品製造以外の業種では多くて1割強の回答率であるが、工業用プラスチック製品製造では7割近くの事業所が必要不可欠な分野と考えている。また、工業用プラスチック製品製造の事業所は、この「射出成型・圧縮成形・押出成形」以外の分野の多くについては、他業種よりも目立って、必要であると答える事業所の割合が低い。「塗装」は一般機械器具製造の事業所では、必要不可欠と考える事業所が約4割と回答事業所全体の回答率の2倍近くに達している一方で、非鉄金属や電子デバイス・情報通信機器製造の事業所における回答率はごくわずかである。「鋳造・ダイキャスト」は、鉄鋼や非鉄金属で3割程度が必要と考えているが、その他の業種ではほとんどが1割にも満たない回答率となっている（図表2-2-8）。

事業所の従業員規模による異同をみると、「機械組立・仕上げ」、「研削加工・研磨」、「射出成型・圧縮成形・押出成形」は規模が大きくなるほど必要度が高まる傾向にある。また、従業員100名以上の事業所では「電気・電子組立」の回答率がより規模の小さい事業所と比べて高い点が目立つが、これは「電気・電子組立」を必要とすると答える事業所の割合が相対的に高い電子デバイス・情報通信機器製造の事業所において、大規模な事業所の占める比率が高いためであると見られる。以上のように従業員規模による違いも見出すことができるが、総じて業種による違いに比べれば小さいといえる（図表2-2-8）。

図表2-2-8 主要製品の製造において必要不可欠な分野  
業種、事業所従業員規模による異同（複数回答、単位：％）

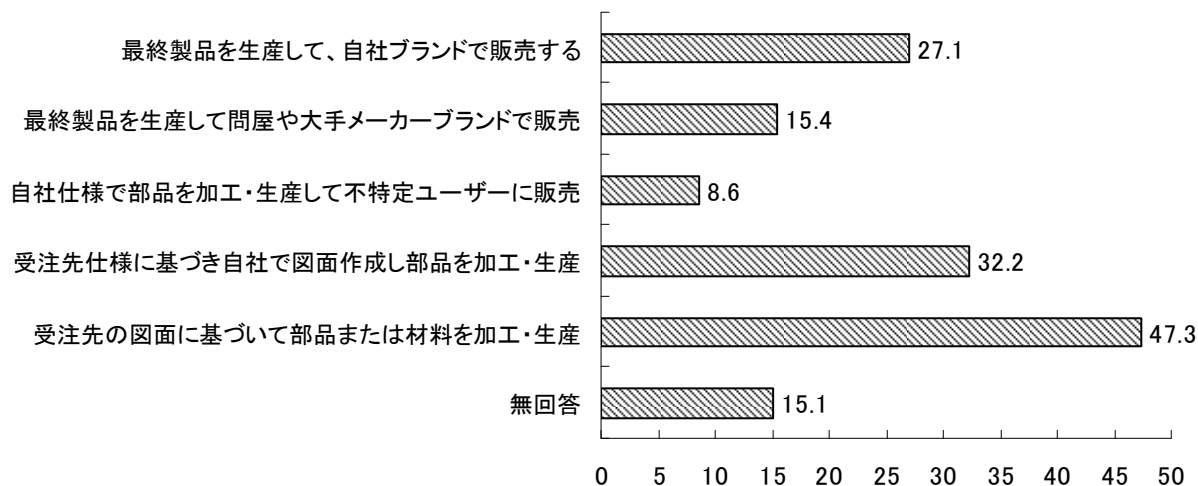
	n	製罐・溶接・板金	プレス加工	鋳造・ダイキャスト	鍛造	圧延・伸線・引き抜き	切削加工	研削加工・研磨	放電加工・レーザー加工	熱処理	メッキ・表面処理	塗装	射出成形・圧縮成形・押出成形	機械組立・仕上げ	電気・電子組立	ハンダ付け	その他	無回答	
合計	1356	366	358	124	74	68	486	437	217	245	230	290	173	440	306	186	106	210	
	100.0	27.0	26.4	9.1	5.5	5.0	35.8	32.2	16.0	18.1	17.0	21.4	12.8	32.4	22.6	13.7	7.8	15.5	
【業種】																			
工業用プラスチック製品製造(加工含む)	87	2.3	5.7	2.3	1.1	2.3	25.3	12.6	12.6	5.7	10.3	14.9	67.8	12.6	5.7	3.4	12.6	13.8	
鉄鋼	77	23.4	16.9	27.3	9.1	23.4	22.1	24.7	5.2	22.1	13.0	11.7	3.9	10.4	2.6	0.0	6.5	18.2	
非鉄金属	56	5.4	16.1	33.9	7.1	21.4	28.6	25.0	5.4	14.3	10.7	1.8	12.5	3.6	1.8	1.8	5.4	16.1	
金属製品	255	41.6	49.0	5.1	8.6	4.7	40.0	33.7	21.2	25.5	22.4	24.7	6.7	21.6	2.7	1.2	5.1	15.7	
一般機械器具製造	167	47.9	25.7	9.6	5.4	3.0	59.9	52.1	21.0	25.1	19.8	37.7	6.0	68.3	25.7	7.8	6.0	10.8	
電気機械器具製造	201	20.4	22.4	5.0	2.0	2.0	25.4	22.9	12.4	12.4	14.9	20.4	10.4	43.3	62.2	42.8	6.5	13.4	
電子デバイス・情報通信機器製造	53	5.7	15.1	0.0	0.0	1.9	18.9	22.6	9.4	9.4	17.0	5.7	9.4	17.0	47.2	24.5	13.2	13.2	
輸送用機械器具製造	178	32.6	38.2	12.9	9.0	2.2	41.0	36.5	19.7	17.4	14.6	22.5	12.4	30.3	11.8	7.3	7.3	14.0	
精密機械器具製造	153	17.6	17.6	5.9	3.3	2.0	43.8	45.1	23.5	18.3	17.0	19.0	9.8	48.4	37.9	28.8	5.9	17.6	
その他	112	22.3	11.6	8.9	4.5	5.4	20.5	22.3	7.1	13.4	18.8	21.4	12.5	20.5	14.3	6.3	18.8	24.1	
【事業所従業員規模】																			
29名以下	66	34.8	25.8	7.6	3.0	3.0	39.4	27.3	7.6	16.7	19.7	15.2	4.5	31.8	25.8	15.2	12.1	3.0	
30～49名	346	34.1	31.5	8.1	4.6	4.3	37.0	33.2	19.4	17.6	18.2	26.6	13.9	34.4	25.4	13.3	7.5	2.0	
50～99名	474	31.6	30.4	12.2	7.6	7.0	44.7	38.8	18.6	21.5	21.3	23.8	14.8	36.5	20.3	15.0	8.9	1.3	
100名以上	257	25.7	30.7	12.8	7.0	6.6	44.0	43.6	20.2	26.1	19.8	28.0	19.1	45.1	38.9	22.2	10.1	3.1	

## 第5節 生産・販売の分野

事業所が手掛ける生産・販売の分野について複数回答で答えてもらったところ、「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産」が半数弱を占め最も回答が多く、次いで「受

注先仕様に基づき自社で図面作成し、部品を加工・製造」(32.2%)、「最終製品を生産して、自社ブランドで販売する」(27.1%) となっている (図表 2-2-9)。

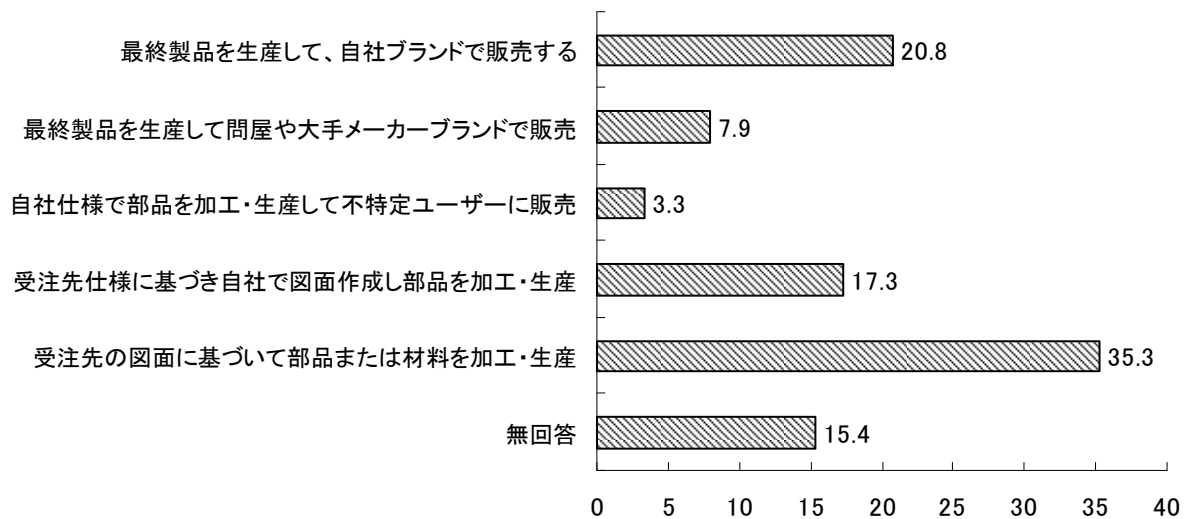
図表 2-2-9 生産・販売の分野 (複数回答、単位：%)



事業所で手掛ける生産・販売の分野のうち、最も売上高・出荷額の多い分野を挙げてもらくと、「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産」が3分の1強、「最終製品を生産して、自社ブランドで販売する」と「受注先仕様に基づき自社で図面作成し部品を加工・生産」がそれぞれ2割前後、「最終製品を生産して問屋や大手メーカーブランドで販売」が1割弱、「自社仕様で部品を加工・生産して不特定ユーザーに販売」という事業所の割合が約3%であった (図表 2-2-10)。自社仕様の製品を製造販売するという事業所も少なくはないが、回答事業所の半数以上は他社からの発注に基づき部品や材料を生産する「下請け」を事業の中心としていることがわかる。

最も売上高・出荷額の多い生産・販売の分野についての回答を業種別に集計してみたところ、「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」という回答は、工業用プラスチック製品製造では60.9%、輸送用電気機械器具製造では50.6%と、この2つの業種で割合が目立って高い。一方、「最終製品を生産して、自社ブランドで販売する」という回答は工業用プラスチック製品製造ではわずか1.1%にすぎないが、対照的に一般機械器具製造では約4割、精密機械器具製造では約3分の1を占めている。事業所の従業員規模別集計では、従業員100名以上の事業所で「最終製品を生産してブランドで販売する」の割合が他事業所に比べ高く、逆に「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」の割合が低くなっているが、100名未満の事業所の間では規模による違いはさほど見られない (図表 2-2-11)。

図表 2-2-10 最も売上高・出荷額の多い生産・販売の分野（単位：％）



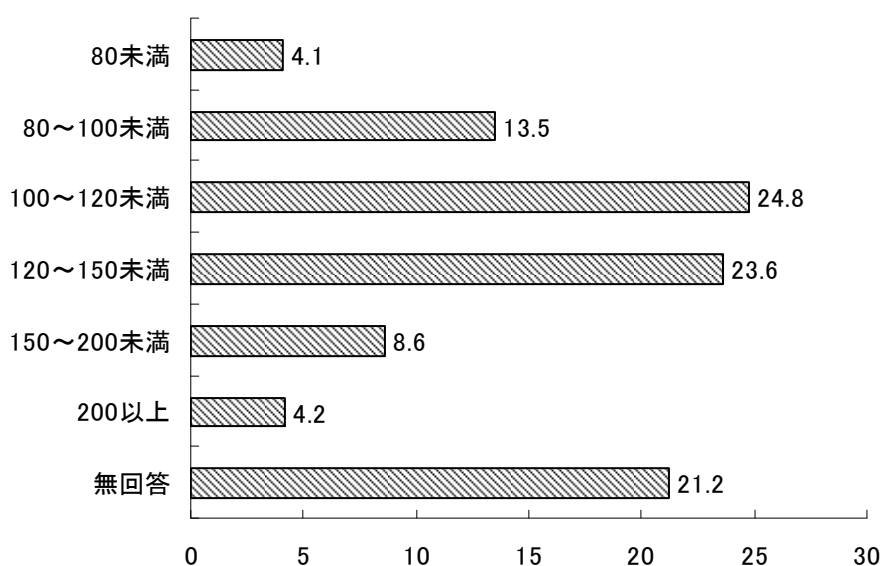
図表 2-2-11 最も売上高・出荷額の多い生産・販売の分野  
業種、事業所従業員規模による異同（単位：％）

	n	最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	無回答
合計	1356	282	107	45	235	478	209
	100.0	20.8	7.9	3.3	17.3	35.3	15.4
<b>【業種】</b>							
工業用プラスチック製品製造(加工含む)	87	1.1	3.4	4.6	17.2	60.9	12.6
鉄鋼	77	15.6	2.6	9.1	14.3	41.6	16.9
非鉄金属	56	10.7	12.5	12.5	25.0	25.0	14.3
金属製品	255	14.9	9.0	2.4	16.1	41.6	16.1
一般機械器具製造	167	37.7	7.2	1.8	17.4	24.0	12.0
電気機械器具製造	201	28.9	13.9	4.0	17.9	23.4	11.9
電子デバイス・情報通信機器製造	53	13.2	9.4	5.7	22.6	37.7	11.3
輸送用機械器具製造	178	12.9	4.5	1.1	18.0	50.6	12.9
精密機械器具製造	153	32.7	7.8	1.3	15.0	26.1	17.0
その他	112	17.0	6.3	1.8	17.0	28.6	29.5
<b>【事業所従業員規模】</b>							
29名以下	66	22.7	9.1	3.0	21.2	40.9	3.0
30～49名	346	21.4	8.4	3.8	20.8	42.8	2.9
50～99名	474	21.9	8.9	3.6	18.4	46.0	1.3
100名以上	257	33.1	10.5	4.7	21.8	28.8	1.2

## 第6節 売上高・出荷額の変化

2004年度を100とした時の2007年度の売上高・出荷額は「100～120未満」という事業所が24.8%で最も多く、これとほぼ変わらない割合で「120～150未満」という事業所が続いている（図表2-2-12）。2004年度の売上高・出荷額を上回っているところが6割弱、逆に下回っているところは2割弱であるので、2004年度から2007年度にかけての時期は機械・金属関連の多くの事業所が良好な経営状態にあったものと見られる。

図表2-2-12 2007年度の売上高・出荷額指数（2004年=100、単位：%）



業種別に売上高・出荷額の状況を見たところ、鉄鋼や非鉄金属、輸送用機械器具製造は2004年を下回ったという「100未満」の割合が他業種に比べると低く、特に非鉄金属は120以上になったという事業所の割合が高い。一方で、電気機械器具製造や電子デバイス・情報通信機器製造では「100未満」の割合が4分の1程度と他業種に比べて高い。事業所従業員規模別に集計してみると「100未満」の割合が、規模が大きくなると減少していく傾向が見られる。最も売上高・出荷額の多い生産・販売分野別（業態別）の集計では、主に「最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する」において、「100未満」の割合が33.6%と回答事業所全体における割合の2倍近くに達している反面、主に「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」という事業所では「100未満」の割合が11.1%にとどまり、120以上の事業所が55.6%と回答事業所全体の割合を20ポイント近く上回っている（図表2-2-13）。

図表 2-2-13 2007年度の売上高・出荷額指数

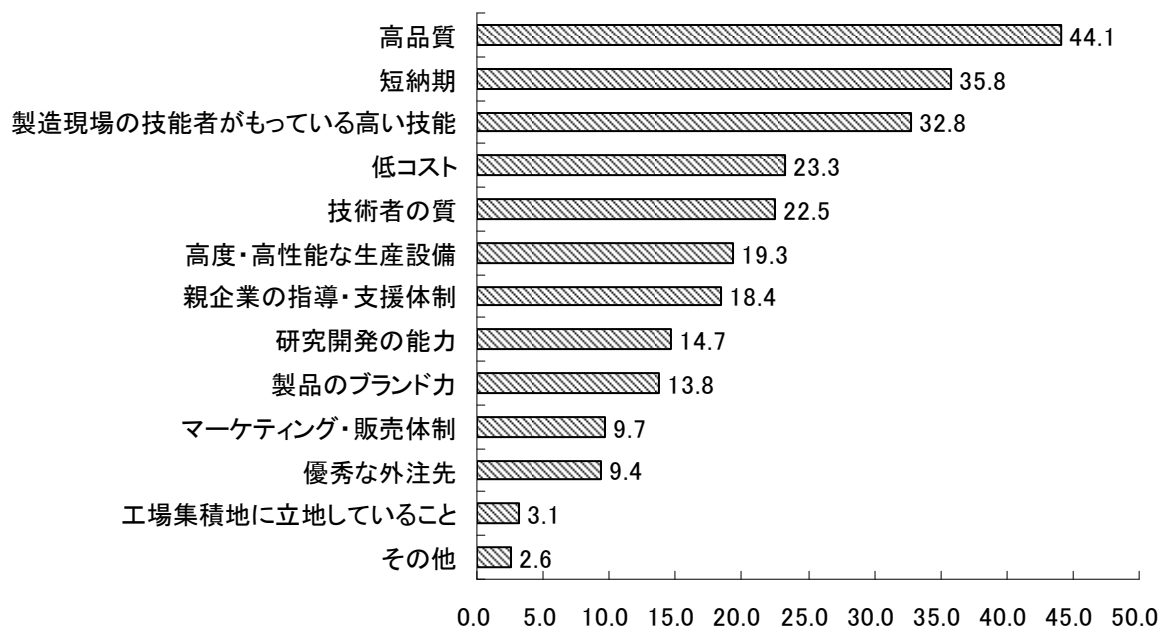
業種、事業所従業員規模、業態による異同（2004年＝100、単位：％）

		100未満	100以上 120未満	120以上 150未満	150以上	無回答
合計	1356	239	337	319	173	288
	100.0	17.6	24.9	23.5	12.8	21.2
<b>【業種】</b>						
工業用プラスチック製品製造(加工含む)	87	23.0	29.9	20.7	12.6	13.8
鉄鋼	77	9.1	23.4	22.1	19.5	26.0
非鉄金属	56	8.9	16.1	35.7	19.6	19.6
金属製品	255	19.6	23.1	23.9	11.0	22.4
一般機械器具製造	167	13.2	32.3	26.9	12.0	15.6
電気機械器具製造	201	27.9	25.4	16.9	12.4	17.4
電子デバイス・情報通信機器製造	53	24.5	20.8	30.2	9.4	15.1
輸送用機械器具製造	178	11.2	21.9	27.0	15.7	24.2
精密機械器具製造	153	14.4	28.8	22.9	9.8	24.2
その他	112	19.6	20.5	18.8	9.8	31.3
<b>【事業所従業員規模】</b>						
29名以下	66	31.8	21.2	22.7	12.1	12.1
30～49名	346	21.4	32.4	23.4	15.3	7.5
50～99名	474	19.8	26.2	31.9	13.9	8.2
100名以上	257	17.9	30.7	25.3	17.5	8.6
<b>【業態(最も売上高・出荷額が多いもの)】</b>						
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	16.0	36.9	24.5	14.5	8.2
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	107	33.6	33.6	17.8	11.2	3.7
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	11.1	26.7	28.9	26.7	6.7
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	22.1	25.1	28.5	14.0	10.2
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	20.3	25.5	30.8	15.7	7.7

## 第7節 事業所の強み

回答事業所の比較的多くが自事業所の強みとして感じているのは、「高品質」(44.1%)、「短納期」(35.8%)、「製造現場の技能者が持っている高い技能」(32.8%)などである(図表2-2-14)。

図表 2-2-14 同業種同規模の他社の事業所と比べた場合の事業所の強み  
(複数回答、単位：％)





「高品質」を挙げる事業所は、電子デバイス・情報通信機器製造では約6割、非鉄金属、精密機械器具製造でも半数を超えている。「短納期」は精密機械器具製造、「製造現場の技能者が持っている高い技能」は鉄鋼や電子デバイス・情報通信機器製造でそれぞれやや回答率が低い、そのほかの業種ではいずれも3～4割程度の事業所が挙げている。そのほかの項目では、一般機械器具製造で「技術者の質」、「製品のブランド力」を、輸送用機械器具製造で「親企業の指導・支援体制」を挙げる事業所の割合が、それぞれ他業種に比べて高いのが目につく（図表2-2-15）。

事業所の従業員規模別に集計してみると、「製造現場の技能者が持っている高い技能」や「研究開発の能力」を挙げる事業所の割合は規模が大きくなるほど増えていくのに対し、「短納期」や「優秀な外注先」を挙げる事業所の割合は規模が小さくなるほど増していく。また、従業員100名以上の事業所では、100名未満の事業所に比べて、「高品質」や「技術者の質」を挙げる割合が高い（図表2-2-15）。

主に「最終製品を生産して、自社ブランドで販売する」という事業所では、他事業所に比べて「製品のブランド力」、「研究開発の能力」、「マーケティング・販売体制」を自社の強みとして挙げる割合が高く、逆に「短納期」や「親企業の指導・支援体制」といった項目の回答率は他事業所よりも低い。「研究開発の能力」や「マーケティング・販売体制」は、主に「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」事業所でも、回答率が相対的に高くなっている。一方、主に受注先のオーダーに応じて部品または材料を加工・生産するという事業所では、「製造現場の技能者が持っている高い技能」、「低コスト」、「高度・高性能な生産設備」を挙げる割合が他事業所よりも高い。以上のように、業態によって回答率に差がある項目があるのに対し、「高品質」を挙げる事業所の割合は、業態の違いによる差がさほど見られない（図表2-2-15）。

図表 2-2-15

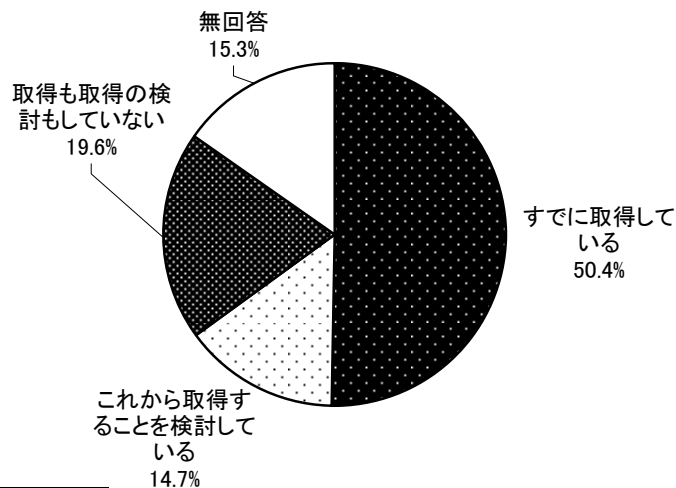
同業種同規模の他社の事業所と比べた場合の事業所の強み  
業種、事業所従業員規模、業態による異同（複数回答、単位：％）

	n	マーケ ティン グ・販 売体制	研究開 発の能 力	低コスト	短納期	高品質	高度・ 高性能 な生産 設備	製品の ブランド 力	技術者 の質	製造現 場の技 能者が もって いる高 い技能	優秀な 外注先	親企業 の指 導・支 援体制	工場集 積地に 立地し ている こと	その他	無回答
合計	1356	131	199	316	485	598	262	187	305	445	128	250	42	35	226
	100.0	9.7	14.7	23.3	35.8	44.1	19.3	13.8	22.5	32.8	9.4	18.4	3.1	2.6	16.7
<b>【業種】</b>															
工業用プラスチック製品製造(加工含む)	87	4.6	10.3	24.1	31.0	41.4	14.9	5.7	14.9	32.2	11.5	23.0	2.3	2.3	18.4
鉄鋼	77	9.1	9.1	23.4	31.2	35.1	20.8	5.2	14.3	24.7	3.9	19.5	0.0	0.0	22.1
非鉄金属	56	8.9	12.5	25.0	33.9	51.8	3.6	5.4	19.6	30.4	0.0	17.9	1.8	1.8	16.1
金属製品	255	13.3	10.2	21.2	39.2	43.1	21.2	14.5	18.0	32.9	11.0	11.0	4.7	1.6	18.8
一般機械器具製造	167	13.8	22.8	26.9	38.3	43.7	20.4	24.0	35.3	39.5	12.6	18.6	4.2	4.2	11.4
電気機械器具製造	201	7.5	20.4	22.9	41.3	46.8	12.9	14.4	25.4	33.3	10.9	20.4	2.0	2.5	12.9
電子デバイス・情報通信機器製造	53	7.5	20.8	28.3	39.6	58.5	20.8	5.7	22.6	24.5	1.9	20.8	1.9	1.9	11.3
輸送用機械器具製造	178	4.5	9.6	29.2	30.9	44.9	23.6	11.2	23.0	32.0	5.6	32.6	5.6	3.9	15.7
精密機械器具製造	153	10.5	17.0	15.7	28.8	51.6	28.1	19.6	25.5	39.9	13.1	13.1	0.0	2.0	18.3
その他	112	10.7	15.2	23.2	34.8	28.6	16.1	11.6	17.9	25.9	11.6	11.6	3.6	4.5	23.2
<b>【事業所従業員規模】</b>															
29名以下	66	15.2	13.6	27.3	51.5	40.9	13.6	19.7	22.7	33.3	18.2	16.7	6.1	3.0	4.5
30～49名	346	9.8	13.9	25.1	46.5	50.9	19.4	13.3	27.7	35.8	13.6	18.2	2.3	4.0	4.3
50～99名	474	11.0	14.6	29.3	38.8	47.0	23.2	14.8	20.7	38.6	9.7	24.7	4.2	2.5	2.7
100名以上	257	12.5	26.1	25.7	37.4	61.1	27.2	21.0	33.9	40.5	7.8	21.0	3.5	2.3	2.7
<b>【業態(最も売上高・出荷額が多いもの)】</b>															
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	21.6	31.9	18.4	30.1	56.4	15.2	41.5	31.6	31.9	11.7	8.5	2.8	3.9	2.1
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	107	9.3	18.7	27.1	44.9	49.5	15.0	15.9	28.0	31.8	9.3	31.8	1.9	0.0	3.7
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	15.6	26.7	11.1	40.0	53.3	26.7	22.2	33.3	37.8	4.4	22.2	4.4	4.4	0.0
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	11.5	19.1	28.1	48.5	53.2	23.4	10.6	33.2	43.0	11.5	17.9	5.1	1.7	3.4
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	5.0	6.7	33.5	45.0	48.1	27.8	3.3	18.6	41.0	11.5	29.1	3.6	3.8	2.9

第8節 ISO9001の取得状況

国際標準化機構（ISO）が定めた、品質マネジメントシステムに関する ISO9001<sup>1</sup>の取得状況をたずねたところ、「すでに取得している」という事業所が約半数、「これから取得することを検討している」という事業所が約 15%であった（図表 2-2-16）。両者を合わせると、約 3分の2の事業所が ISO9001 の取得意向がある（あって既に取得した）ことになる。

図表 2-2-16 ISO9001の取得状況（単位：％）



<sup>1</sup> ISO9000 ファミリー規格の詳細については、第V部第5章を参照のこと。

業種別に取得状況をまとめてみると、電子デバイス・情報通信機器製造では「すでに取得している」という事業所が7割近くに達している。そのほか、輸送用機械器具製造や非鉄金属も取得済みの事業所の割合が他業種に比べて高く、逆に一般機械器具製造ではやや低い。取得状況は事業所従業員規模による差が顕著で、規模が大きくなるほど取得済みの割合が増加し、従業員100名以上の事業所では8割を超える。業態別では、主に「最終製品を生産して、自社ブランドで販売する」または「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」という事業所で取得済みの割合がやや高くなっているが、業態による違いはそれほど目立たない（図表2-2-17）。

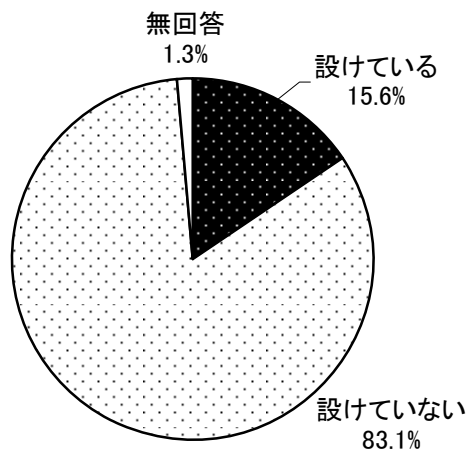
図表2-2-17 ISO9001の取得状況  
業種、事業所従業員規模、業態による異同（単位：％）

	n	すでに取得している	これから取得することを検討している	取得も取得の検討もしていない	無回答
合計	1356	684	199	266	207
	100.0	50.4	14.7	19.6	15.3
<b>【業種】</b>					
工業用プラスチック製品製造(加工含む)	87	56.3	18.4	12.6	12.6
鉄鋼	77	48.1	10.4	23.4	18.2
非鉄金属	56	58.9	5.4	21.4	14.3
金属製品	255	47.5	13.3	22.4	16.9
一般機械器具製造	167	41.9	17.4	29.3	11.4
電気機械器具製造	201	52.7	14.9	19.4	12.9
電子デバイス・情報通信機器製造	53	67.9	15.1	3.8	13.2
輸送用機械器具製造	178	60.7	15.2	10.7	13.5
精密機械器具製造	153	49.0	13.7	19.6	17.6
その他	112	37.5	17.9	22.3	22.3
<b>【事業所従業員規模】</b>					
29名以下	66	36.4	25.8	33.3	4.5
30～49名	346	41.9	23.4	32.4	2.3
50～99名	474	59.9	16.9	21.9	1.3
100名以上	257	83.3	7.4	7.8	1.6
<b>【業態(最も売上高・出荷額が多いもの)】</b>					
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	63.8	14.5	20.9	0.7
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	107	57.9	18.7	22.4	0.9
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	60.0	22.2	15.6	2.2
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	57.9	19.6	21.7	0.9
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	56.9	16.1	24.9	2.1

## 第9節 所属する企業による国際分業の状況

回答事業所のうち、所属している企業が海外に生産事業所を「設けている」という事業所は15.6%であった（図表2-2-18）。

図表 2-2-18 所属する企業が海外に生産事業所を設けているか（単位：％）



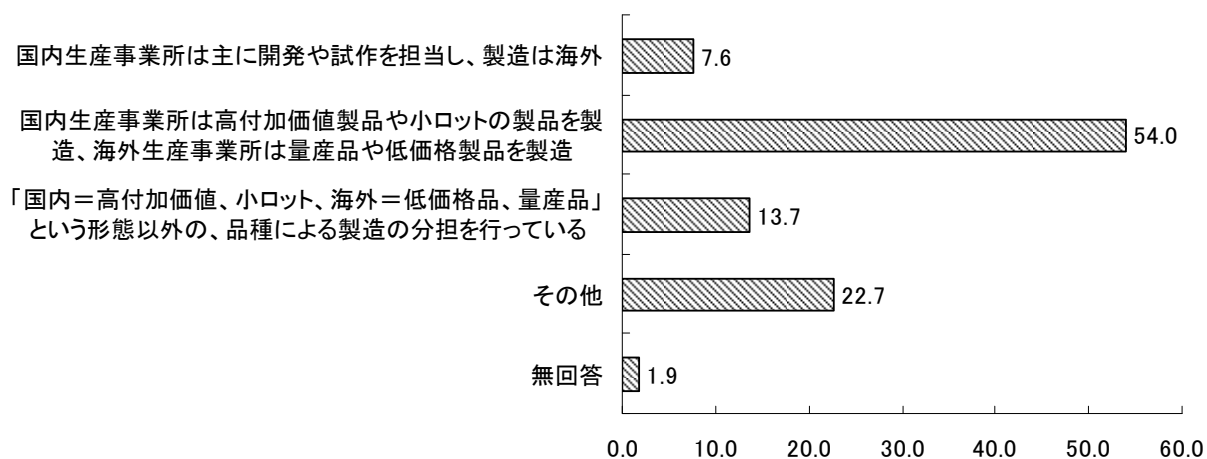
業種別、所属企業の従業員規模別に集計してみると、まず企業従業員規模が大きくなるほど、「設けている」という回答の割合が増していき、とりわけ 300 名以上の企業と 300 名未満の企業の差が著しい。業種別では、電子デバイス・情報通信機器製造で「設けている」という回答が約 3 割と回答事業所全体の 2 倍近い割合になっているのに対し、鉄鋼では 1 割を切っている（図表 2-2-19）。

図表 2-2-19 所属する企業が海外に生産事業所を設けているか  
業種、企業従業員規模による異同（単位：％）

	n	設けている	設けていない	無回答
合計	1356	211	1128	17
	100.0	15.6	83.2	1.3
<b>【業種】</b>				
工業用プラスチック製品製造(加工含む)	87	17.2	80.5	2.3
鉄鋼	77	6.5	92.2	1.3
非鉄金属	56	19.6	78.6	1.8
金属製品	255	10.2	89.0	0.8
一般機械器具製造	167	15.0	84.4	0.6
電気機械器具製造	201	18.4	81.6	0.0
電子デバイス・情報通信機器製造	53	30.2	69.8	0.0
輸送用機械器具製造	178	16.9	80.9	2.2
精密機械器具製造	153	17.6	80.4	2.0
その他	112	15.2	83.0	1.8
<b>【企業従業員規模】</b>				
29名以下	29	6.9	93.1	0.0
30～49名	290	3.4	95.9	0.2
50～99名	409	10.3	89.5	0.2
100～299名	215	17.2	81.4	1.4
300名以上	137	56.2	40.9	2.9

所属する企業が海外に生産事業所を設けていると答えた 211 事業所に、国内生産事業所と海外生産事業所とのおおよその役割分担について聞いてみたところ、「国内生産事業所は高付加価値製品や小ロットの製品を製造、海外生産事業所は量産品や低価格製品を製造」という回答が半数を超えた。一方、「国内生産事業所は主に開発や試作を担当し、製造は海外」という分担がなされているという事業所は 1 割弱にとどまっている（図表 2-2-20）。

図表 2-2-20 国内生産事業所と海外生産事業所の分業状況（単位：％）



注：所属する企業が海外に生産事業所を設けている 211 事業所の回答を集計。

## 第3章 技能者として働く就業者の状況

### 第1節 技能者として働く従業員・就業者の数

技能者として働く従業員数（正社員、非正社員の合計）を回答した 1079 事業所における、1 事業所あたりの技能者数の平均は 66.0 名である（図表 2-3-1）。この集計には技能者として働く従業員がいない事業所も含まれているので、これらの事業所を除いた 1075 事業所を対象に 1 事業所あたりの平均を算出してみると 66.2 名となる

図表 2-3-1 技能者として働く従業員（正社員・非正社員）の数

n	平均値	最大値	最小値	標準偏差
1079	66.0	5584	0	250.3

注：技能者として働く従業員（正社員、非正社員双方含む）の数を回答した 1079 事業所について集計。

次に技能者として働く正社員、非正社員、外部人材のいずれの人数も回答をした 875 事業所について、技能者として働く就業者数の合計（正社員・非正社員・外部人材の人数の合計）の平均を算出してみたところ、1 事業所あたり 79.5 名であった（図表 2-3-2）。この集計にも技能者として働く就業者がいない事業所が含まれているので、そうした事業所を除いた 872 事業所の平均は 79.8 名となった。

図表 2-3-2 技能者として働く就業者（正社員・非正社員・外部人材）の数

n	平均値	最大値	最小値	標準偏差
875	79.5	4770	0	235.4

注：技能者として働く正社員、非正社員、外部人材のいずれの人数も回答した 875 事業所について集計。

### 第2節 技能者として働く就業者の構成

#### 1. 正社員の割合

技能者として働く就業者（正社員、非正社員、外部人材のいずれか）がいる 872 事業所全体における、技能者として働く就業者に占める正社員の割合は 72.1%である<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 872 事業所では技能者として働く就業者総数 69574 名に占める、正社員（50129 名）の割合を算出している。

技能者として働く就業者に占める正社員の割合は、電子デバイス・情報通信機器製造の事業所では53.8%ととりわけ低く、逆に鉄鋼では約9割と非常に高い。事業所の従業員数別に集計してみると、29名以下のグループを除けば、従業員規模が大きいグループほど正社員率が低くなる傾向にある。所属する企業の従業員数別の集計でも比率にばらつきが見られるが、従業員規模との間の一貫した関連は見出されない。主に「最終製品を生産して自社ブランドで販売する」という事業所は正社員率がやや高い（図表2-3-3）。

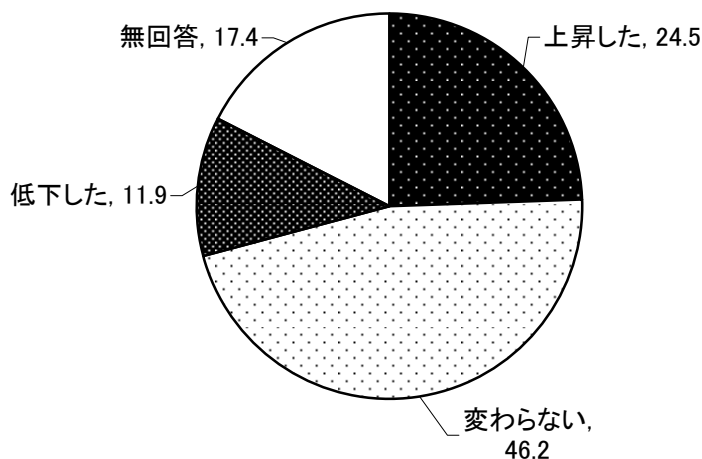
図表2-3-3 技能者として働く就業者に占める正社員の割合：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	正社員の割合(%)
合計	872	72.1
<b>【業種別】</b>		
工業用プラスチック製品製造	49	67.1
鉄鋼	47	89.1
非鉄金属	36	68.7
金属製品	164	77.3
一般機械器具製造	116	73.7
電気機械器具製造	140	63.5
電子デバイス・情報通信機器製造	38	53.9
輸送用機械器具製造	121	73.8
精密機械器具製造	94	70.9
その他	59	74.4
<b>【事業所従業員数】</b>		
29名以下	44	67.9
30～49名	242	80.8
50～99名	373	72.4
100名以上	212	70.7
<b>【企業従業員数】</b>		
29名以下	18	61.2
30～49名	202	83.5
50～99名	317	73.7
100～299名	176	66.1
300名以上	104	69.4
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>		
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	210	77.1
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	82	63.7
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	28	63.8
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	177	71.2
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	366	69.5
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>		
100未満	183	70.6
100以上120未満	251	72.6
120以上150未満	238	69.1
150以上	134	64.3

注：各集計グループ全体において、技能者として働く就業者の総数と、技能者として働く正社員の総数を算出し、正社員の割合を計算している。

すべての回答事業所に、技能者として働く就業者に占める正社員の割合がどのように変化したかをたずねたところ、半数弱は「変わらない」、約4分の1は「上昇した」と答えている。「低下した」という事業所は、約1割にとどまった（図表2-3-4）。

図表2-3-4 技能者として働く就業者に占める正社員割合の増減



鉄鋼や一般機械器具製品製造の事業所は、「上昇した」という回答の割合が、他業種の事業所に比べやや高い。また、事業所従業員数規模がより大きなグループほど「上昇した」という回答の割合が増していき、所属する企業の従業員数別に集計してみると、50名以上の企業に属する事業所と50名未満の企業に属する事業所との間で「上昇した」の回答率に差が見られる。業態別の集計では、主に「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」という事業所で、「上昇した」の回答率が目立って高い。売上高・出荷額の状況別に見たところ、売上高・出荷額の指数が大きくなるほど、「上昇した」という回答の割合が高くなるという傾向がはっきりと現れている（図表2-3-5）。



図表 2-3-5 技能者として働く就業者に占める正社員割合の増減：  
回答事業所の特性による異同

	n	上昇した	変わらない	低下した	無回答
合計	1356	332	627	161	236
	100.0	24.5	46.2	11.9	17.4
<b>【業種別】</b>					
工業用プラスチック製品製造	87	29.9	40.2	11.5	18.4
鉄鋼	77	28.6	48.1	5.2	18.2
非鉄金属	56	21.4	50.0	14.3	14.3
金属製品	255	20.8	48.2	12.9	18.0
一般機械器具製造	167	29.9	47.3	7.2	15.6
電気機械器具製造	201	22.4	47.3	15.9	14.4
電子デバイス・情報通信機器製造	53	26.4	43.4	17.0	13.2
輸送用機械器具製造	178	27.0	46.1	10.1	16.9
精密機械器具製造	153	27.5	39.2	15.0	18.3
その他	112	16.1	50.0	8.9	25.0
<b>【事業所従業員数別】</b>					
29名以下	66	10.6	57.6	27.3	4.5
30～49名	346	24.6	63.3	9.5	2.6
50～99名	474	31.0	51.3	13.5	4.2
100名以上	257	34.2	44.4	16.7	4.7
<b>【企業従業員数別】</b>					
29名以下	29	6.9	65.5	24.1	3.4
30～49名	290	23.1	63.1	10.3	3.4
50～99名	409	31.5	51.1	12.2	5.1
100～299名	215	29.8	51.2	14.9	4.2
300名以上	137	30.7	46.7	18.2	5.0
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>					
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	27.3	57.1	12.4	3.2
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	107	23.4	52.3	20.6	3.7
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	40.0	51.1	6.7	2.2
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	26.4	56.6	12.3	4.7
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	29.7	51.9	14.0	4.4
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>					
100未満	239	14.6	60.3	22.6	2.5
100以上120未満	337	24.6	58.2	13.1	4.2
120以上150未満	319	35.4	51.1	9.1	4.4
150以上	173	42.8	40.5	13.3	3.5

## 2. 外部人材の割合

技能者として働く就業者に占める外部人材（請負社員、派遣社員など他社で雇用されているが、自社の職場で働いている人材）の割合を、正社員の割合を求めたのと同様の方法で算出した。算出可能な 872 事業所全体における外部人材の割合は、16.9%であった。

電子デバイス・情報通信機器製造の回答事業所では技能者に占める外部人材の割合が 3 割に達し、他の業種よりも目立って高い。また、非鉄金属、工業用プラスチック製品、電気機械器具製造の事業所でも外部人材が回答事業所全体で 2 割を超えている。逆に鉄鋼や金属製品の事業所では外部人材が 1 割に満たない（図表 2-3-6）。

事業所従業員規模、所属する企業の従業員規模別にみたところ、いずれも 29 名以下のグル

ープを除けば、事業所または所属する企業の従業員規模が大きいほど、外部人材の比率が高くなっている。2004年度の売上高・出荷額を基準とした2007年の業績別の集計では、より業績の良い事業所ほど、外部人材の割合が高くなる傾向が認められる（図表2-3-6）。

図表2-3-6 技能者として働く就業者に占める外部人材の割合：  
回答事業所の特性による異同

	n	外部人材の割合 (%)
合計	872	16.9
<b>【業種別】</b>		
工業用プラスチック製品製造	49	22.1
鉄鋼	47	6.3
非鉄金属	36	23.2
金属製品	164	9.9
一般機械器具製造	116	14.6
電気機械器具製造	140	20.9
電子デバイス・情報通信機器製造	38	30.0
輸送用機械器具製造	121	18.6
精密機械器具製造	94	13.9
その他	59	16.5
<b>【事業所従業員数】</b>		
29名以下	44	23.6
30～49名	242	9.1
50～99名	373	14.3
100名以上	212	19.1
<b>【企業従業員数】</b>		
29名以下	18	29.9
30～49名	202	8.0
50～99名	317	13.1
100～299名	176	15.9
300名以上	104	22.9
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>		
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	210	15.3
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	82	18.2
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	28	29.4
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	177	19.0
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	366	15.9
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>		
100未満	183	14.3
100以上120未満	251	15.4
120以上150未満	238	17.8
150以上	134	23.1

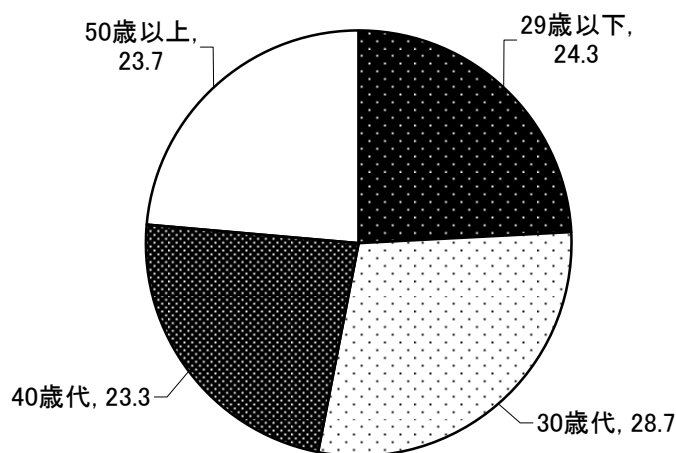
注：各集計グループ全体において、技能者として働く就業者の総数と、技能者として働く外部人材の総数を算出し、外部人材の割合を計算している。

### 第3節 技能者として働く正社員（技能系正社員）の状況

#### 1. 技能系正社員の年齢構成

集計が可能な事業所について、技能系正社員（技能者として働く正社員）の年齢層別の割合を算出した（図表2-3-7）。30歳代の比率の平均値が29.5%とやや高くなっており、そのほかの年齢層の平均値はいずれも23～25%程度である。

図表2-3-7 技能系正社員の年齢構成



注：技能系正社員が存在し、かつ各年齢層の技能系正社員の人数を回答した662事業所について、技能系正社員の総数と、各年齢層に該当する技能系正社員数を集計し算出。

事業所の業種別に各年齢層の比率を見ていくと、電子デバイス・情報通信機器製造の事業所では他業種に比べて30歳代比率の数値が高く、50歳代以上比率の数値が低い。事業所や所属する企業の従業員規模による違いはあるが、規模との関連は特に認められない。売上高・出荷額の状況別に集計してみると、指数のより大きな事業所で29歳以下比率の平均値が高まり、50歳以上比率の平均値が低下していく傾向がある（図表2-3-8）。

図表 2-3-8 技能系正社員の年齢構成：回答事業所の特性による異同

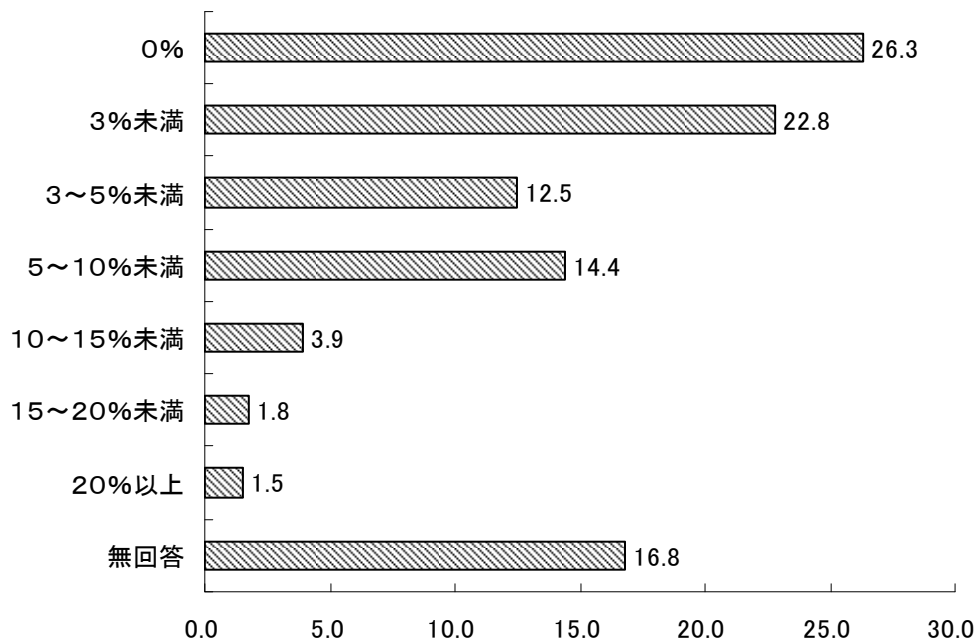
	n	29歳以下 比率(%)	30歳代 比率(%)	40歳代 比率(%)	50歳以上 比率(%)
合計	662	24.3	28.7	23.3	23.7
<b>【業種別】</b>					
工業用プラスチック製品製造	46	23.0	27.3	25.3	24.5
鉄鋼	38	28.4	26.3	16.6	28.7
非鉄金属	37	18.8	31.4	26.2	23.6
金属製品	117	25.3	29.7	21.3	23.7
一般機械器具製造	89	28.9	28.5	19.5	23.1
電気機械器具製造	94	23.3	31.9	24.3	20.6
電子デバイス・情報通信機器製造	30	24.6	37.3	23.4	14.6
輸送用機械器具製造	85	23.0	27.7	24.5	24.9
精密機械器具製造	70	22.3	25.8	26.0	25.8
その他	50	30.0	28.6	24.3	17.1
<b>【事業所従業員数別】</b>					
29名以下	39	19.2	30.9	24.3	25.6
30～49名	210	23.2	28.4	21.5	26.9
50～99名	268	27.4	29.5	21.1	21.9
100名以上	143	23.3	28.5	24.5	23.7
<b>【企業従業員数別】</b>					
29名以下	15	14.5	25.5	25.5	34.5
30～49名	178	23.0	28.8	21.0	27.2
50～99名	223	27.3	28.9	20.7	23.1
100～299名	124	29.5	29.7	22.0	18.9
300名以上	78	22.3	28.2	24.8	24.7
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>					
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	160	21.5	27.1	24.9	26.6
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	68	22.1	33.0	23.5	21.4
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	25	26.0	28.9	19.9	25.1
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	146	25.9	31.1	22.6	20.4
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	255	29.1	28.7	21.5	20.7
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>					
100未満	143	23.8	31.0	22.6	22.7
100以上120未満	190	24.0	30.0	23.7	22.3
120以上150未満	177	26.6	30.4	22.2	20.8
150以上	102	31.7	28.9	18.7	20.8

注：各集計グループ全体において、技能系正社員の総数と、それぞれの年齢層に該当する技能系正社員の人数を集計し、各年齢層の占める割合を計算している。

## 2. 技能系正社員の離職率

回答した全事業所に 2007 年の技能系正社員の離職率をたずねてみたところ、「0%」という回答が約 4 分の 1、「3%未満」という回答が約 2 割であった。両者を加えると、半数近い事業所は技能系正社員の年間離職率が 3%未満にとどまっていることになる（図表 2-3-9）。

図表 2-3-9 技能系正社員の離職率



離職者なしという「0%」の割合は、電気機械器具製造の事業所で 36.3%と他業種事業所に比べて高い。事業所の従業員数規模別に集計してみると、「0%」の割合は規模がより小さい事業所において顕著に高まる傾向があるが、一方で「5~10%未満」の割合も規模がより小さい事業所でより高くなっている。逆に、「3%未満」という回答の割合は、従業員規模が大きくなるほど増していく。業態間では数字にばらつきはあるものの、特徴的な業態との関連は見出されない。売上高・出荷額の状況別に集計してみたところでは、指数が大きな事業所グループほど、「0%」の割合が小さくなり、「3%未満」の割合が大きくなっている（図表 2-3-10）。

図表 2-3-10 技能系正社員の離職率：回答事業所の特性による異同

	n	0%	3%未満	3~5% 未満	5~10% 未満	10%以上	無回答
合計	1,356	357 26.3	309 22.8	169 12.5	195 14.4	98 7.2	228 16.8
<b>【業種別】</b>							
工業用プラスチック製品製造	87	26.4	18.4	12.6	12.6	13.8	16.1
鉄鋼	77	20.8	24.7	18.2	15.6	3.9	16.9
非鉄金属	56	28.6	23.2	10.7	16.1	10.7	10.7
金属製品	255	24.3	23.1	12.5	15.3	6.3	18.4
一般機械器具製造	167	25.7	24.6	13.2	15.0	7.2	14.4
電気機械器具製造	201	36.3	23.4	9.0	14.4	3.0	13.9
電子デバイス・情報通信機器製造	53	26.4	17.0	18.9	17.0	7.5	13.2
輸送用機械器具製造	178	20.8	24.2	14.0	14.6	9.6	16.9
精密機械器具製造	153	26.8	21.6	15.0	13.1	4.6	19.0
その他	112	25.0	21.4	7.1	11.6	11.6	23.2
<b>【事業所従業員数別】</b>							
29名以下	66	54.5	7.6	1.5	24.2	7.6	4.5
30~49名	346	39.6	16.8	11.3	18.5	10.7	3.2
50~99名	474	27.4	28.5	17.1	16.2	8.0	2.7
100名以上	257	18.7	40.9	15.2	14.0	6.6	4.7
<b>【企業従業員数別】</b>							
29名以下	29	65.5	0.0	6.9	24.1	3.4	0.0
30~49名	290	39.0	16.6	12.1	18.6	10.7	3.1
50~99名	409	26.9	28.4	17.1	16.1	8.1	3.4
100~299名	215	24.2	32.1	18.6	14.4	8.4	2.3
300名以上	137	25.5	38.0	10.2	16.8	3.3	5.0
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>							
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	33.7	27.0	12.8	17.0	5.7	3.9
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	107	32.7	29.9	13.1	12.1	10.3	1.9
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	26.7	35.6	20.0	6.7	6.7	4.4
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	34.9	23.8	14.5	18.3	6.0	2.6
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	27.2	25.7	15.5	17.8	10.7	3.1
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>							
100未満	239	34.3	22.2	15.9	15.1	10.5	2.1
100以上120未満	337	31.8	26.1	13.9	19.3	5.9	3.0
120以上150未満	319	29.8	27.6	14.4	17.9	7.8	2.5
150以上	173	25.4	27.7	15.0	16.8	11.6	3.5

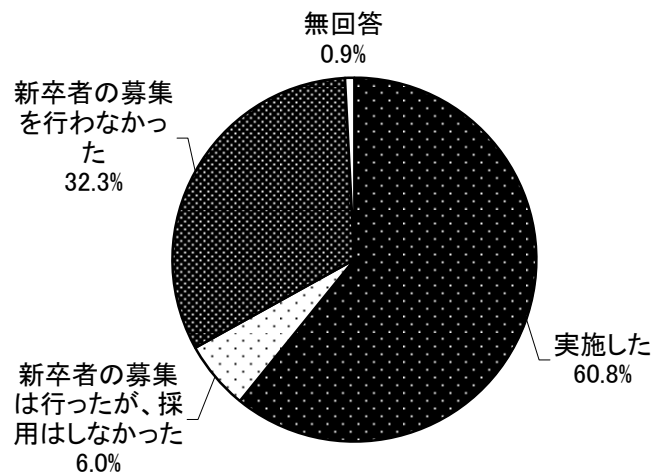
## 第4章 技能系正社員の採用・確保

### 第1節 技能系正社員の新卒採用

#### 1. 過去3年間における新卒採用の実施状況

過去3年間に、ものの製造を担当する技能系正社員の新卒採用を行ったのは、回答事業所の約6割、募集は行ったにもかかわらず、採用には至らなかった事業所は6%に過ぎなかった（図表2-4-1）。

図表2-4-1 過去3年間の新卒採用の状況（単位：％）



技能系正社員の新卒採用を実施した事業所の割合は、非鉄金属（73.2%）や一般機械器具製造（66.5%）で他業種の事業所よりも高く、電気機械器具製造（54.2%）や電子デバイス・情報通信機器製造（50.9%）ではやや低かった。事業所の従業員規模・所属する企業の従業員規模別に集計してみると、いずれも規模が大きいほど採用を実施したという回答が増加し、従業員が100名以上の事業所、従業員300名以上の企業に属する事業所では、実施率が8割を超える。新卒採用の実施率はまた、2004年度から2007年度にかけての売上高・出荷額の伸びが大きいほど高まる傾向にあり、とりわけ売上高・出荷額が減少した事業所の実施率の低さが目立つ。所属する企業の国際分業の状況別に集計したところ、海外に生産事業所を設けているという企業に属する事業所のほうが、実施率が高くなっている（図表2-4-2）。

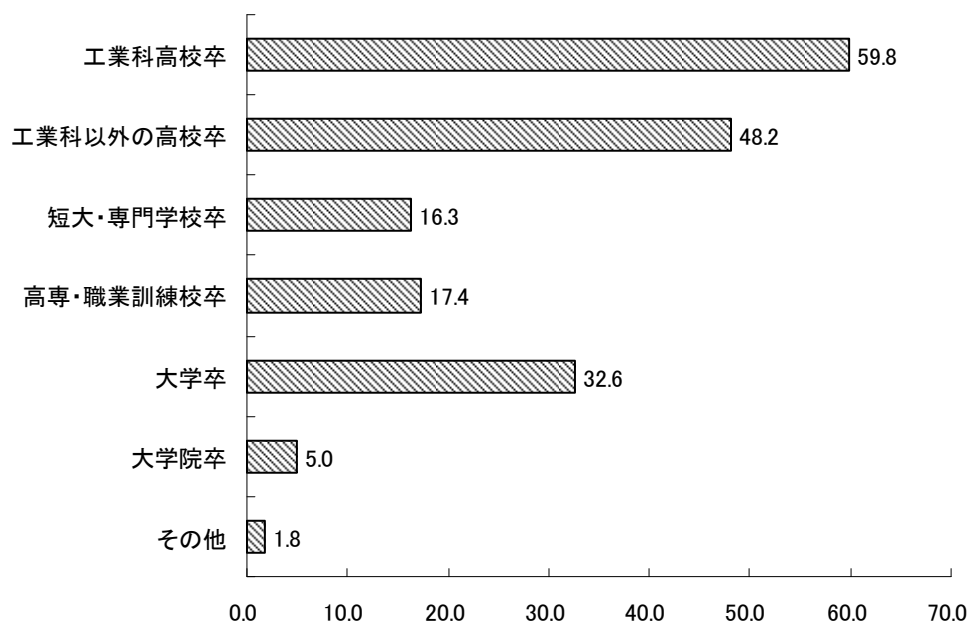
図表 2-4-2 過去3年間の新卒採用の状況：回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	実施した	新卒者の募集は行ったが、採用はしなかった	新卒者の募集を行わなかった	無回答
合計	1356	824	82	438	12
	100.0	60.8	6.0	32.3	0.9
<b>【業種】</b>					
工業用プラスチック製品製造	87	58.6	3.4	37.9	
鉄鋼	77	63.6	5.2	29.9	1.3
非鉄金属	56	73.2	1.8	23.2	1.8
金属製品	255	58.8	5.1	34.1	2.0
一般機械器具製造	167	66.5	9.0	24.6	0.0
電気機械器具製造	201	54.2	7.5	37.8	0.5
電子デバイス・情報通信機器製造	53	50.9	3.8	45.3	0.0
輸送用機械器具製造	178	64.0	7.9	27.5	0.6
精密機械器具製造	153	71.2	3.3	25.5	0.0
その他	112	47.3	8.0	42.9	1.8
<b>【事業所従業員数】</b>					
29名以下	66	33.3	9.1	57.6	0.0
30～49名	346	44.8	7.2	46.8	1.2
50～99名	474	65.0	6.3	27.4	1.3
100名以上	257	83.7	3.9	12.5	0.0
<b>【企業従業員数】</b>					
29名以下	29	24.1	10.3	65.5	0.0
30～49名	290	45.9	6.9	45.9	1.4
50～99名	409	59.4	7.8	31.5	1.2
100～299名	215	71.6	6.0	22.3	0.0
300名以上	137	86.9	1.5	11.7	0.0
<b>【業態（最も出荷額の多いもの）】</b>					
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	65.6	6.7	27.0	0.7
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	55.1	3.7	40.2	0.9
自社の仕様に部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	66.7	0.0	31.1	2.2
受注先の仕様にに基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	65.1	7.7	26.8	0.4
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	57.5	6.5	34.9	1.0
<b>【2007年度の売上高・出荷額（2004年度＝100）】</b>					
100未満	239	51.0	7.1	40.2	1.7
100以上120未満	337	61.7	7.7	30.3	0.3
120以上150未満	319	64.9	5.3	28.8	0.9
150以上	173	68.8	4.0	26.6	0.6
<b>【国際分業の状況】</b>					
海外事業所は設けていない	1128	58.2	6.8	34.0	0.9
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	71.9	3.5	23.7	0.9
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	75.3	0.0	24.7	0.0

過去3年間に技能系正社員の新卒採用を実施した事業所に、採用者の最終学歴をたずねてみた（図表 2-4-3）。最も回答が多かったのは、工業科高校卒（59.8％）で、以下、工業科以外の高校卒（48.2％）、大学卒（32.6％）と続く。



図表 2-4-3 過去3年間に採用した新卒・技能系正社員の最終学歴（複数回答、単位：％）



注：過去3年間に技能系正社員の新卒採用を実施した824事業所の回答を集計。

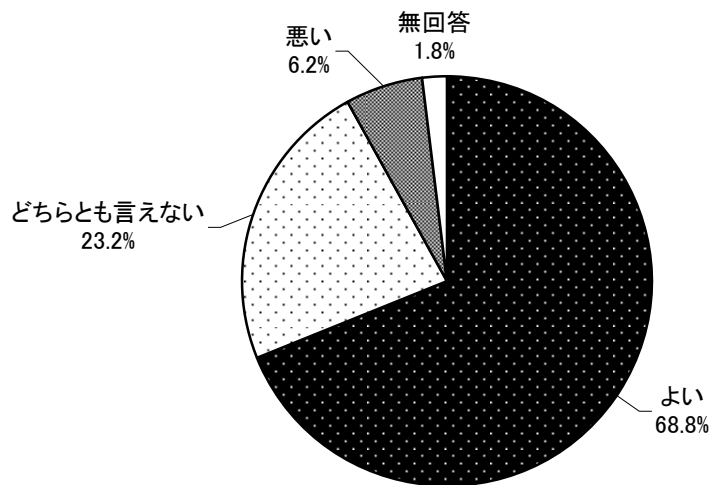
輸送用機械器具製造の事業所は、他業種の事業所に比べて工業科高校卒、工業科以外の高  
校卒を採用している割合が高い一方、大学卒を採用する割合は低い。また、事業所の従業員  
規模が大きくなるほど、工業高校卒を採用したという回答の割合が高まる傾向が見られるが、  
他の学歴については事業所の従業員規模との間に一貫した関係は認められない。2004年度か  
ら2007年度にかけての売上高・出荷額の変化による相違としては、売上高・出荷額の指数  
（2004年度＝100）が120未満の事業所と、120以上の事業所との間で工業科高校卒を採用し  
たという回答の割合に差が見られる点を指摘できる。企業の国際分業の状況別に集計してみ  
ると、海外事業所を設け、「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という  
分業はしていないという企業に属している事業所で、大卒を採用したという回答が他の事業  
所と比べて目立って多くなるものの、海外への進出の有無や進出・分業の仕方と何らかの関  
連付けができるような相違は見られない（図表2-4-4）。

図表 2-4-4 過去3年間に採用した新卒・技能系正社員の最終学歴  
 回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：％）

	n	工業科 高校卒	工業科 以外の 高校卒	短大・ 専門学 校卒	高専・ 職業訓 練校卒	大学卒	大学院 卒	その他	無回答
合計	824	493	397	134	143	269	41	15	6
	100.0	59.8	48.2	16.3	17.4	32.6	5.0	1.8	0.7
<b>【業種】</b>									
工業用プラスチック製品製造	51	45.1	49.0	7.8	7.8	31.4	2.0	5.9	2.0
鉄鋼	49	63.3	51.0	14.3	12.2	30.6	4.1	0.0	0.0
非鉄金属	41	51.2	36.6	12.2	14.6	39.0	4.9	4.9	0.0
金属製品	150	60.0	52.0	10.0	14.0	25.3	2.0	2.0	1.3
一般機械器具製造	111	64.9	45.0	12.6	21.6	38.7	6.3	0.0	0.9
電気機械器具製造	109	56.0	41.3	18.3	16.5	35.8	4.6	0.9	0.9
電子デバイス・情報通信機器製造	27	44.4	59.3	25.9	18.5	37.0	11.1	0.0	0.0
輸送用機械器具製造	114	73.7	68.4	25.4	15.8	22.8	2.6	3.5	0.0
精密機械器具製造	109	57.8	39.4	17.4	24.8	39.4	11.0	0.0	0.0
その他	53	60.4	34.0	24.5	24.5	35.8	5.7	3.8	1.9
<b>【事業所従業員数】</b>									
29名以下	22	45.5	45.5	13.6	22.7	31.8	9.1	0.0	4.5
30～49名	155	47.7	39.4	14.8	15.5	29.0	1.9	1.3	1.9
50～99名	308	59.4	45.8	12.3	18.2	31.2	3.9	3.2	0.0
100名以上	215	73.0	54.9	24.2	19.1	39.5	9.8	0.9	0.0
<b>【企業従業員数】</b>									
29名以下	7	42.9	28.6	0.0	28.6	71.4	14.3	0.0	0.0
30～49名	133	42.1	36.1	17.3	16.5	29.3	2.3	0.8	2.3
50～99名	243	55.1	47.3	12.3	18.9	31.7	3.7	2.5	0.4
100～299名	154	64.4	56.5	20.8	15.6	40.9	8.4	1.3	0.0
300名以上	119	83.2	52.1	21.0	21.0	31.1	7.6	0.8	0.0
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>									
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	185	61.1	37.3	15.7	25.9	37.8	8.1	2.2	0.5
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	59	57.6	42.4	6.8	20.3	33.9	3.4	3.4	0.0
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	30	70.0	36.7	16.7	6.7	36.7	6.7	0.0	3.3
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	153	54.2	46.4	22.9	13.7	39.9	6.5	1.3	0.0
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	275	62.5	56.7	16.4	16.0	27.6	3.3	2.2	0.7
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度＝100)】</b>									
100未満	122	54.1	45.9	14.8	14.8	32.0	7.4	1.6	0.0
100以上120未満	208	54.3	49.0	16.8	15.9	29.8	4.3	2.9	1.0
120以上150未満	207	66.2	43.0	19.8	20.3	41.1	6.3	2.4	0.5
150以上	119	63.9	48.7	12.6	16.8	28.6	4.2	0.8	0.8
<b>【国際分業の状況】</b>									
海外事業所は設けていない	657	57.1	46.9	16.3	17.5	31.1	4.3	2.0	0.8
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	82	73.2	53.7	12.2	15.9	29.3	4.9	2.4	1.2
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	73	67.1	54.8	20.5	17.8	53.4	12.3	0.0	0.0

採用した新卒・技能系正社員の定着状況については、約7割がよいと答えており、悪いという事業所は1割未満にとどまっている（図表2-4-5）。

図表 2-4-5 採用した新卒・技能系正社員の定着状況（単位：％）



注：過去3年間に技能系正社員の新卒採用を実施した824事業所の回答を集計。

業種による相違はさほど見られないが、一般機械器具製造で「よい」という回答の割合が他業種よりもやや高く（77.5%）、電子デバイス・情報通信機器製造（59.3%）ではやや低い。事業所や所属する企業の従業員規模は大きいほど、「よい」という回答の割合が高まる傾向にある。2004年度から2007年度にかけての売上高・出荷額の変化による一貫した違いは見られないが、売上高・出荷額が減少したという事業所では、他の事業所に比べて10%近く、「よい」という回答の割合が低下する。所属する企業の国際分業の状況による異同を見たところ、海外に事業所を設けている企業の事業所のほうが、海外に進出していない企業の事業所よりも「よい」という回答の割合が高く、また海外に事業所を設けている企業の事業所同士を比較すると、「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分業はしていないという企業に属している事業所のほうが、「よい」という回答の割合が高い（図表2-4-6）。

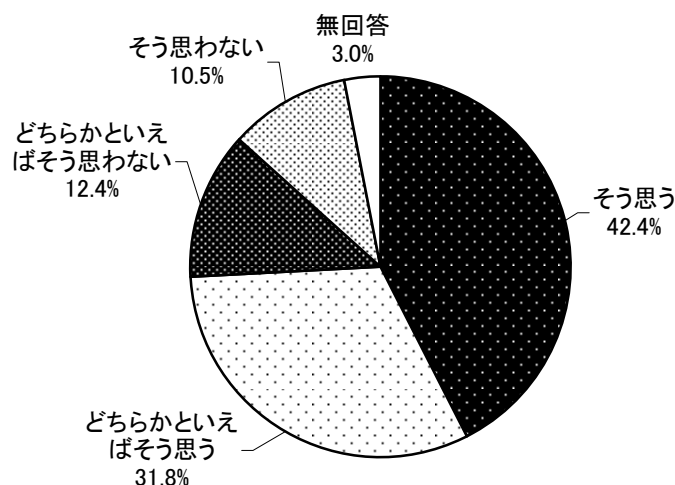
図表 2-4-6 採用した新卒・技能系正社員の定着状況：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	よい	どちらとも言えない	悪い	無回答
合計	824	567	191	51	15
	100.0	68.8	23.2	6.2	1.8
<b>【業種】</b>					
工業用プラスチック製品製造	51	68.6	13.7	13.7	3.9
鉄鋼	49	65.3	20.4	14.3	0.0
非鉄金属	41	63.4	22.0	9.8	4.9
金属製品	150	69.3	21.3	7.3	2.0
一般機械器具製造	111	77.5	18.9	2.7	0.9
電気機械器具製造	109	67.9	23.9	5.5	2.8
電子デバイス・情報通信機器製造	27	59.3	37.0	3.7	0.0
輸送用機械器具製造	114	68.4	28.1	3.5	0.0
精密機械器具製造	109	66.1	29.4	3.7	0.9
その他	53	69.8	20.8	5.7	3.8
<b>【事業所従業員数】</b>					
29名以下	22	54.5	31.8	9.1	4.5
30～49名	155	66.5	21.9	9.0	2.6
50～99名	308	66.6	24.0	7.1	2.3
100名以上	215	77.2	20.0	2.3	0.5
<b>【企業従業員数】</b>					
29名以下	7	57.1	42.9	0.0	0.0
30～49名	133	63.2	25.6	9.0	2.3
50～99名	243	70.4	21.8	5.8	2.1
100～299名	154	70.8	24.7	3.2	1.3
300名以上	119	79.0	16.8	3.4	0.8
<b>【業態（最も出荷額の多いもの）】</b>					
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	185	78.4	18.4	2.2	1.1
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	59	59.3	30.5	8.5	1.7
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	30	76.7	20.0	0.0	3.3
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	153	72.5	19.6	7.2	0.7
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	275	62.9	26.9	7.6	2.5
<b>【2007年度の売上高・出荷額（2004年度＝100）】</b>					
100未満	122	59.0	32.8	7.4	0.8
100以上120未満	208	70.7	19.2	7.7	2.4
120以上150未満	207	75.8	19.3	2.9	1.9
150以上	119	68.1	24.4	5.9	1.7
<b>【国際分業の状況】</b>					
海外事業所は設けていない	657	67.1	24.4	7.0	1.5
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	82	72.0	19.5	6.1	2.4
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	73	80.8	17.8	0.0	1.4

## 2. 新卒・技能系正社員の募集・採用についての見方

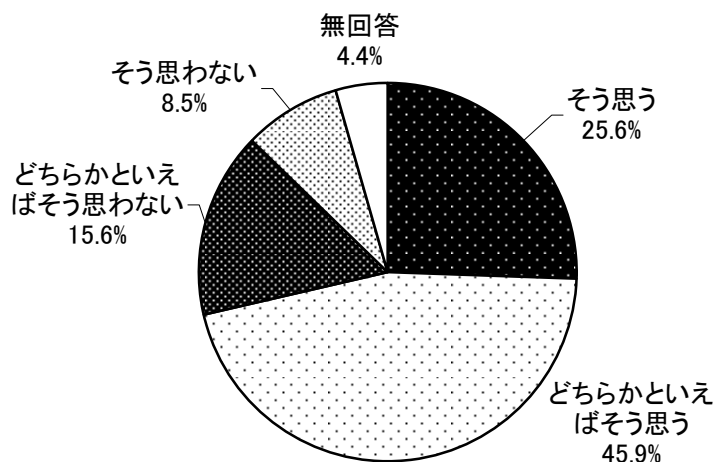
新卒・技能系正社員の募集を行った事業所に、募集・採用についてたずねたところ、調査時点（2008年10月）では、「求人に対する応募が少ない」と考えている（「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」）ところが回答事業所全体の約4分の3を占めていた（図表2-4-7）。また、「求めているレベルの人材が採用できない」という（「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」）事業所も、約7割に達している（図表2-4-8）。

図表 2-4-7 新卒・技能系正社員の募集・採用について：  
求人に対する応募が少ない（単位：％）



注：過去3年間に技能系正社員の新卒採用を実施した事業所、および過去3年間に技能系正社員の募集を行ったが採用はしなかった事業所（計906事業所）の回答を集計。

図表 2-4-8 新卒・技能系正社員の募集・採用について  
事業所で求めているレベルの人材が採用できない（単位：％）



注：過去3年間に技能系正社員の新卒採用を実施した事業所、および過去3年間に技能系正社員の募集を行ったが採用はしなかった事業所（計906事業所）の回答を集計。

「求人に対する応募が少ない」と考えている事業所の割合は、工業用プラスチック製品製造（85.2%）や、従業員29名以下の事業所（89.3%）でとりわけ高い。逆に、従業員300名以上の企業に属している事業所（59.5%）や、「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担とは異なる形で国際分業を行っている企業の事業所（57.5%）は、他事業所よりも割合が目立って低く、6割を切っている。一方、「事業所で求めているレベルの人材が採用できない」と考える事業所の割合は、「求人に対する応募が少ない」と同じく、従業

員 29 名以下の事業所 (82.1%) で他事業所よりも高くなっており、反面、電子デバイス・情報通信機器製造の事業所 (58.6%)、従業員 300 名以上の企業に属している事業所 (55.4%)、主に最終製品を生産して、自社ブランドで販売している事業所 (60.3%)、「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担とは異なる形で国際分業を行っている企業の事業所 (52.1%) では、比率が低くなっている (図表 2-4-9)。

図表 2-4-9 新卒・技能系正社員の募集・採用について  
回答事業所の特性による異同 (単位: %)

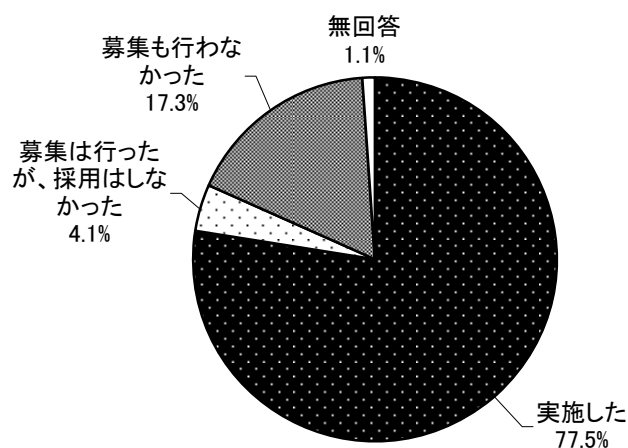
	n	求人に対する応募が少ない	事業所で求めているレベルの人材が採用できない
合計	906	672	648
	100.0	74.2	71.5
<b>【業種】</b>			
工業用プラスチック製品製造	54	85.2	75.9
鉄鋼	53	73.6	66.0
非鉄金属	42	73.8	64.3
金属製品	163	73.0	78.5
一般機械器具製造	126	71.4	69.8
電気機械器具製造	124	74.2	72.6
電子デバイス・情報通信機器製造	29	75.9	58.6
輸送用機械器具製造	128	75.8	70.3
精密機械器具製造	114	69.3	69.3
その他	62	75.8	71.0
<b>【事業所従業員数】</b>			
29名以下	28	89.3	82.1
30～49名	180	78.3	75.0
50～99名	338	76.3	76.6
100名以上	225	64.9	62.2
<b>【企業従業員数】</b>			
29名以下	10	80.0	70.0
30～49名	153	80.4	75.8
50～99名	275	75.6	75.6
100～299名	167	74.8	77.2
300名以上	121	59.5	55.4
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>			
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	204	66.2	60.3
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	63	69.8	81.0
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	30	73.3	66.7
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	171	78.9	70.8
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	306	77.8	79.7
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>			
100未満	139	78.4	79.9
100以上120未満	234	74.4	70.1
120以上150未満	224	72.3	69.6
150以上	126	74.6	73.8
<b>【国際分業の状況】</b>			
海外事業所は設けていない	734	76.2	74.8
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	86	70.9	61.6
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	73	57.5	52.1

注: 「求人に対する応募が少ない」、「事業所で求めているレベルの人材が採用できない」というそれぞれの選択肢に対して、「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と答えた事業所の割合を合計したものを示している。

## 第2節 技能系正社員の中途採用

技能系正社員について、過去3年間における新卒採用の実績とともに中途採用の実績をたずねてみた。こちらは新卒採用よりも実施した事業所がさらに多く、約8割に達している。募集は行ったものの、採用をしなかった事業所は4.1%であった（図表2-4-10）。

図表2-4-10 過去3年間の中途採用の状況（単位：%）



業種別に集計すると、電子デバイス・情報通信機器製造（66.0%）、電気機械器具製造（68.2%）の事業所における実施率が、他業種に比べて低い。事業所の従業員規模や所属する企業の従業員規模と中途採用の実施率の間には一貫した関係は認められない。また、2004年度に比べ2007年度の売上高・出荷額がより大きく伸びたグループに属する事業所ほど、中途採用を行っている割合が高い（図表2-4-11）。

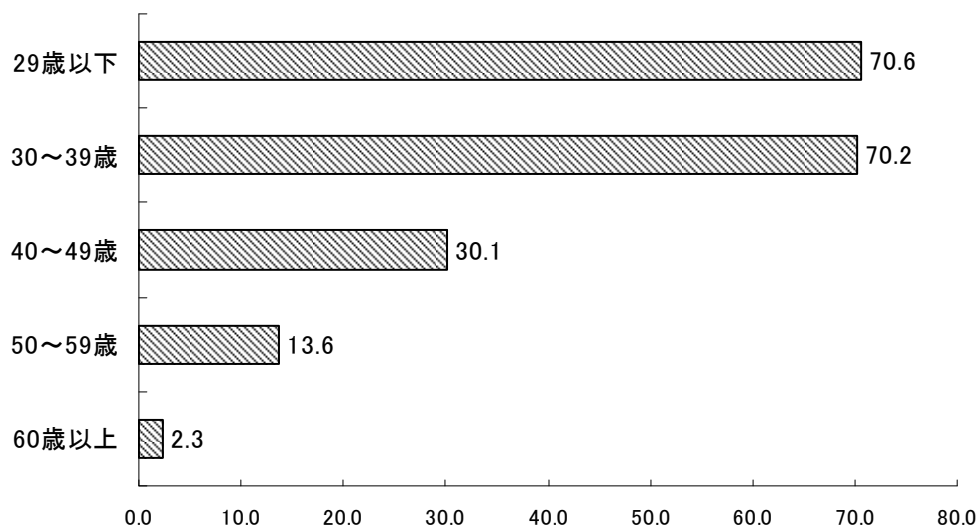
図表 2-4-11 過去3年間の中途採用の状況：回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	実施した	募集は行ったが、採用はしなかった	募集も行わなかった	無回答
合計	1356 100.0	1051 77.5	55 4.1	235 17.3	15 1.1
<b>【業種】</b>					
工業用プラスチック製品製造	87	74.7	4.6	20.7	0.0
鉄鋼	77	84.4	3.9	9.1	2.6
非鉄金属	56	73.2	7.1	16.1	3.6
金属製品	255	83.1	3.9	12.2	0.8
一般機械器具製造	167	85.6	3.0	10.8	0.6
電気機械器具製造	201	68.2	4.5	26.4	1.0
電子デバイス・情報通信機器製造	53	66.0	3.8	30.2	0.0
輸送用機械器具製造	178	78.7	2.2	18.0	1.1
精密機械器具製造	153	77.1	5.2	16.3	1.3
その他	112	72.3	4.5	21.4	1.8
<b>【事業所従業員数】</b>					
29名以下	66	65.2	9.1	25.8	0.0
30～49名	346	78.3	3.2	17.6	0.9
50～99名	474	81.9	3.4	13.5	1.3
100名以上	257	73.9	3.5	20.2	2.3
<b>【企業従業員数】</b>					
29名以下	29	48.3	13.8	37.9	0.0
30～49名	290	80.7	3.8	14.5	1.0
50～99名	409	81.2	3.4	13.9	1.5
100～299名	215	79.1	3.7	16.3	0.9
300名以上	137	68.6	2.9	26.3	2.2
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>					
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	74.8	4.6	19.9	0.7
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	68.2	2.8	26.2	2.8
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	75.6	4.4	17.8	2.2
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	79.1	3.0	16.2	1.7
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	81.4	4.0	13.6	1.0
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>					
100未満	239	70.3	6.3	22.2	1.3
100以上120未満	337	76.9	3.9	17.8	1.5
120以上150未満	319	82.8	3.8	12.5	0.9
150以上	173	85.5	1.7	11.6	1.2
<b>【国際分業の状況】</b>					
海外事業所は設けていない	1128	78.5	4.4	16.0	1.1
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	70.2	1.8	27.2	0.9
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	74.2	2.1	22.7	1.0

過去3年間で技能系正社員を中途採用した事業所のうち、多くの事業所が採用しているのが、29歳以下（70.6％）と、30～39歳（70.2％）の人材である。そのほかの年齢層の採用状況は、40～49歳の人材を採用したところが約3割、50～59歳の人材を採用したところが1割強、60歳以上の人材を採用したところが約2％であった（図表2-4-12）。



図表 2-4-12 過去3年間に中途採用した技能系正社員の年齢層（複数回答、単位：％）



注：過去3年間に技能系正社員の中東採用を実施した1051事業所の回答を集計。

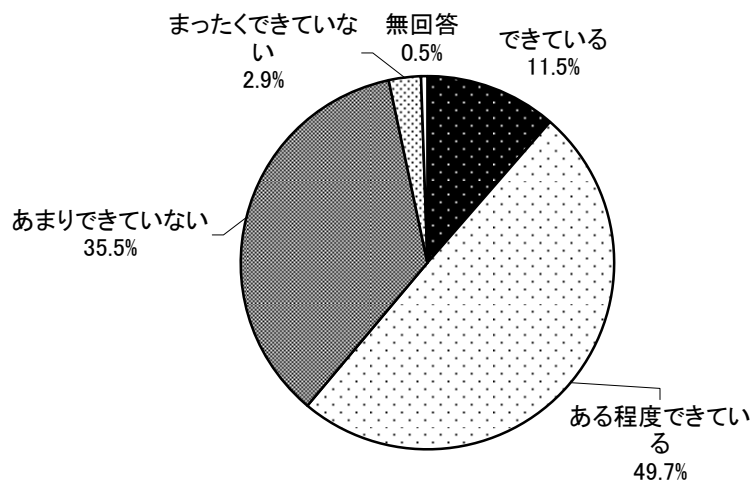
29歳以下の中途採用を行っている割合が高いのは、鉄鋼（80.0％）、輸送用機械器具製造（79.3％）の事業所である。鉄鋼の事業所は、40～49歳の中途採用の実施率（40.0％）も、工業用プラスチック製品製造（44.6％）と並んで他業種より高い。29歳以下の中途採用を行う事業所の割合は、事業所の従業員規模がより大きいグループほど、また所属する企業の従業員規模がより大きいグループほど高くなり、反面、40歳以上の中途採用を実施した割合は、従業員100名以上の事業所、企業従業員300名以上の企業に属する事業所でいずれも、他の事業所よりも低くなっている。この事業所および所属する企業の従業員規模による相違と重なっている可能性が考えられるが、所属する企業が海外に生産事業所を設けているという事業所では、40歳以上の中途採用を実施する割合が、海外生産事業所を設けていない企業の事業所よりも低い。さらに、業態別の集計で、主に自社の仕様で部品または材料を加工・生産して、不特定ユーザーに販売している事業所において、29歳以下の中途採用の実施率が高くなっているのが目につく（図表2-4-13）。

図表 2-4-13 過去3年間に中途採用した技能系正社員の年齢層  
 回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：％）

	n	29歳以下	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	無回答
合計	1051 100.0	742 70.6	738 70.2	316 30.1	143 13.6	24 2.3	4 0.4
<b>【業種】</b>							
工業用プラスチック製品製造	65	61.5	70.8	44.6	9.2	3.1	0.0
鉄鋼	65	80.0	72.3	40.0	18.5	1.5	1.5
非鉄金属	41	73.2	68.3	31.7	14.6	2.4	0.0
金属製品	212	67.0	68.4	33.5	13.2	2.4	0.5
一般機械器具製造	143	71.3	68.5	24.5	10.5	3.5	0.7
電気機械器具製造	137	68.6	67.9	23.4	16.1	1.5	0.0
電子デバイス・情報通信機器製造	35	74.3	71.4	28.6	8.6	2.9	0.0
輸送用機械器具製造	140	79.3	73.6	32.1	20.7	3.6	0.0
精密機械器具製造	118	66.9	69.5	24.6	6.8	0.0	0.8
その他	81	71.6	75.3	24.7	14.8	2.5	0.0
<b>【事業所従業員数】</b>							
29名以下	43	55.8	67.4	25.6	18.6	2.3	0.0
30～49名	271	66.1	66.4	33.2	14.4	1.8	0.7
50～99名	388	72.2	73.5	33.2	14.4	2.3	0.3
100名以上	190	82.1	71.1	21.6	10.0	1.6	0.0
<b>【企業従業員数】</b>							
29名以下	14	50.0	71.4	28.6	14.3	0.0	0.0
30～49名	234	65.0	66.7	32.1	15.4	2.6	0.9
50～99名	332	72.9	73.2	31.9	14.2	2.4	0.3
100～299名	170	75.9	72.4	34.1	11.2	1.2	0.0
300名以上	94	84.0	64.9	14.9	9.6	2.1	0.0
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>							
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	211	68.2	73.9	27.5	14.7	1.4	0.9
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	73	65.8	58.9	21.9	16.4	1.4	0.0
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	34	85.3	70.6	17.6	2.9	2.9	0.0
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	186	71.0	69.9	26.3	10.8	2.2	0.0
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	389	73.0	70.7	37.3	15.2	2.3	0.3
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>							
100未満	168	64.3	66.7	28.0	11.9	0.6	0.0
100以上120未満	259	67.6	70.3	31.7	14.7	2.3	0.8
120以上150未満	264	75.4	70.5	32.2	11.4	1.5	0.4
150以上	148	77.7	76.4	30.4	18.2	4.1	0.0
<b>【国際分業の状況】</b>							
海外事業所は設けていない	885	70.3	70.7	31.4	14.8	2.1	0.2
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	80	72.5	66.3	23.8	10.0	3.8	1.3
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	72	70.8	70.8	20.8	4.2	0.0	1.4

過去3年間に技能系正社員の中途採用を実施した事業所のうち、求めているレベルの人材を中途採用できているとする（「できている」または「ある程度できている」と回答している）事業所は約6割、できていないとする（「あまりできていない」または「まったくできていない」と回答している）事業所は4割弱である（図表2-4-14）。

図表 2-4-14 求めているレベルの人材を中途採用できているか（単位：％）



注：過去3年間に技能系正社員の中東採用を実施した1051事業所の回答を集計。

求めるレベルの人材を中途採用できているという回答は、電子デバイス・情報通信機器製造の事業所でその割合（71.4％）が他業種よりも高い。また、事業所の従業員規模がより大きいグループほどできているという回答の割合が高く、所属する企業が従業員300名以上の事業所でも他に比べて割合が高い。なる。所属する企業の従業員数や、2004年度から2007年度にかけての売上高・出荷額の伸びと、できているという回答の割合の間には一貫した関係は見られない。業態別に集計してみると、主に受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産するという事業所では、他の業態の事業所に比べてできていると回答する事業所の比率が低くなっている。さらに所属する企業の海外進出の有無によっても回答状況に違いがみられ、海外に生産事業所を設けている企業に属する事業所において、できているという回答の割合がやや高くなっている（図表2-4-15）。

図表 2-4-15 求めているレベルの人材を中途採用できているか  
回答事業所の特性による異同 (単位: %)

	n	できている(「できている」+「ある程度できている」)	できていない(「あまりできていない」+「まったくできていない」)
合計	1051 100.0	643 61.2	403 38.3
<b>【業種】</b>			
工業用プラスチック製品製造	65	53.8	46.2
鉄鋼	65	64.6	35.4
非鉄金属	41	61.0	36.6
金属製品	212	60.8	38.7
一般機械器具製造	143	57.3	41.3
電気機械器具製造	137	66.4	33.6
電子デバイス・情報通信機器製造	35	71.4	28.6
輸送用機械器具製造	140	57.9	42.1
精密機械器具製造	118	67.8	31.4
その他	81	56.8	43.2
<b>【事業所従業員数】</b>			
29名以下	43	51.2	48.8
30～49名	271	57.6	41.3
50～99名	388	58.8	41.0
100名以上	190	71.1	28.9
<b>【企業従業員数】</b>			
29名以下	14	78.6	21.4
30～49名	234	57.7	41.5
50～99名	332	56.3	43.4
100～299名	170	61.7	38.4
300名以上	94	74.4	25.5
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>			
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	211	66.4	32.7
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	73	68.5	31.5
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	34	70.6	29.4
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	186	63.4	36.0
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	389	54.5	45.5
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>			0.0
100未満	168	57.7	
100以上120未満	259	62.5	37.1
120以上150未満	264	61.0	38.6
150以上	148	60.1	39.9
<b>【国際分業の状況】</b>			
海外事業所は設けていない	885	60.3	39.4
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	80	66.3	32.5
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	72	66.7	31.9

## 第5章 技能系正社員の定着・育成・能力開発に向けた取組み

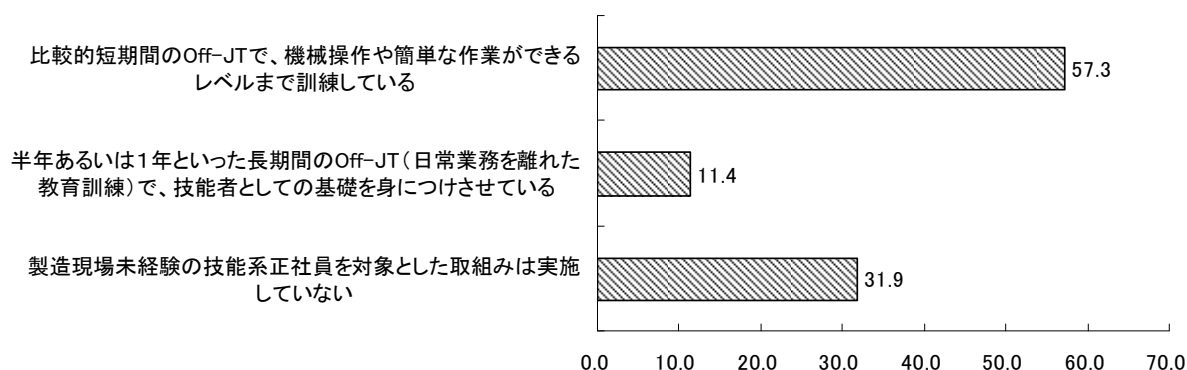
### 第1節 技能系正社員の定着を促すための取組み

本節では、製造現場未経験者を現場に配属する前の取組みと、新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組みについてみる。

#### 1. 製造現場未経験者を現場に配属する前の取組み

図表2-5-1は、製造現場未経験の技能系正社員を現場に配属する前に事業所はどのような取組みをしているのかを示したものである。回答した事業所全体で見ると、「比較的短期間のOff-JTで、機械操作や簡単な作業ができるレベルまで訓練をしている」と回答している事業所が6割弱を占めており、「半年あるいは1年といった長期間のOff-JTで、技能者としての基礎を身につけさせる」とする事業所の割合は1割程度にすぎない。一方、3割強の事業所は、「製造現場未経験の技能系正社員を対象とした取組みは実施していない」と回答している。

図表2-5-1 製造現場未経験者を現場に配属する前の取組み（複数回答、単位：％）



業種別に集計してみると、「比較的短期間のOff-JTで、機械操作や簡単な作業ができるレベルまで訓練をしている」とする事業所の割合は、輸送用機械器具製造の事業所でやや高くなっている。一方、「半年あるいは1年といった長期間のOff-JTで、技能者としての基礎を身につけさせる」とする事業所の割合は、精密機械器具製造や非鉄金属で他業種の事業所に比べてやや高い。事業所の従業員規模別にみると、「比較的短期間のOff-JTで、機械操作や簡単な作業ができるレベルまで訓練をしている」事業所の割合は、従業員規模が大きくなるほど高くなっている。逆に、「製造現場未経験の技能系正社員を対象とした取組みは実施していない」とする事業所の割合は、従業員規模が大きくなるほど低くなる傾向にある。企業の従業員規模との間には一貫した関連はみられないが、従業員規模300名以上の企業では、そ

の他の規模の企業と比べて「比較的短期間の Off-JT で、機械操作や簡単な作業ができるレベルまで訓練をしている」割合が約 4 分の 3 と高く、逆に「製造現場未経験の技能系正社員を対象とした取組みは実施していない」とする割合が 2 割を切っている（図表 2-5-2）。

業態別では、「比較的短期間の Off-JT で、機械操作や簡単な作業ができるレベルまで訓練をしている」と回答した事業所の割合が、主に「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」事業所でやや高く、主に「最終製品を生産して、問屋や大手メーカーのブランドで販売する」事業所でやや低くなっている。一方、「半年あるいは 1 年といった長期間の Off-JT で、技能者としての基礎を身につけさせる」と回答した事業所の割合は、主に「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」事業所では低い（図表 2-5-2）。

売上高・出荷額の状況との関連を見ると、指数がより大きい事業所ほど、「比較的短期間の Off-JT で、機械操作や簡単な作業ができるレベルまで訓練をしている」とする割合が増加し、「製造現場未経験の技能系正社員を対象とした取組みは実施していない」とする割合が減少する傾向にある。所属企業の国際分業の状況による異同を見ていくと、「比較的短期間の Off-JT で、機械操作や簡単な作業ができるレベルまで訓練をしている」とする事業所の割合は、海外に生産事業所を設けていない企業に属するところでは 56.3% である。一方、海外に生産事業所を設けて「国内は高付加価値製品や小ロットの製品の製造を主に担当し、海外は低価格製品や量産品の製造を主に担当している」とする企業に属する事業所では 69.3%、「国内は高付加価値製品や小ロットの製品、海外は低価格製品や量産品の製造という分担ではない」（「国内生産事業所は主に開発や試作を担当し、製造は主に海外生産事業所が担当している」等）とする企業に属する事業所では 59.8% で、海外に生産事業所を設けて、海外生産を展開している企業において、より高くなっている（図表 2-5-2）。

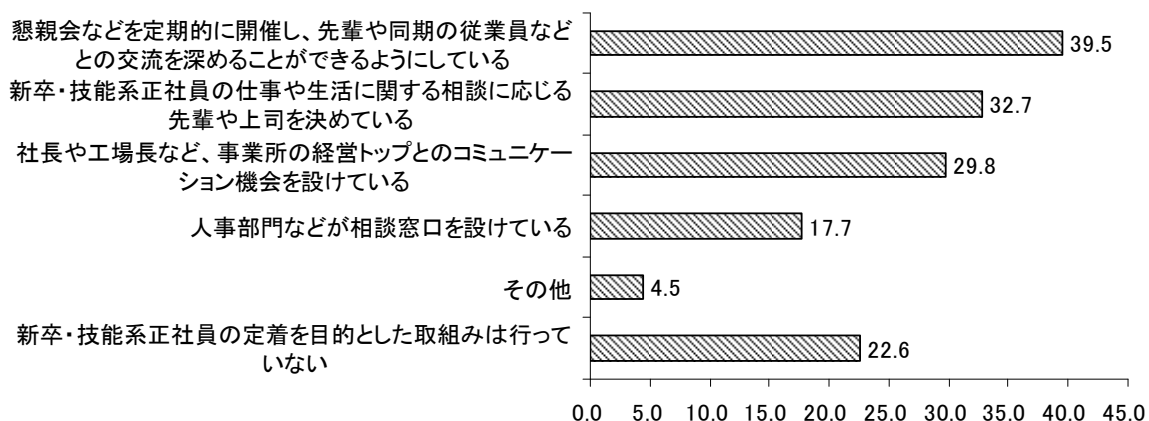
図表 2-5-2 製造現場未経験者を現場に配属する前の取組み  
回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：％）

	n	半年あるいは1年といった長期間のOff-JT（日常業務を離れた教育訓練）で、技能者としての基礎を身につけさせている	比較的短期間のOff-JTで、機械操作や簡単な作業ができるレベルまで訓練している	製造現場未経験の技能系正社員を対象とした取組みは実施していない	無回答
合計	1356 100.0	155 11.4	777 57.3	432 31.9	28 2.1
<b>【業種】</b>					
工業用プラスチック製品製造	87	11.5	54.0	36.8	0.0
鉄鋼	77	10.4	57.1	33.8	1.3
非鉄金属	56	16.1	50.0	32.1	3.6
金属製品	255	8.6	57.3	34.5	1.6
一般機械器具製造	167	13.2	60.5	29.3	1.2
電気機械器具製造	201	10.4	59.7	28.4	4.0
電子デバイス・情報通信機器製造	53	7.5	62.3	30.2	1.9
輸送用機械器具製造	178	11.2	63.5	27.5	1.1
精密機械器具製造	153	16.3	53.6	30.1	2.0
その他	112	10.7	50.0	39.3	3.6
<b>【事業所従業員数】</b>					
29名以下	66	9.1	40.9	47.0	3.0
30～49名	346	12.7	56.1	32.9	1.7
50～99名	474	8.6	57.2	34.0	2.3
100名以上	257	14.0	65.4	21.8	2.3
<b>【企業従業員数】</b>					
29名以下	29	3.4	44.8	48.3	3.4
30～49名	290	11.4	54.8	34.1	2.1
50～99名	409	8.6	54.5	36.2	2.7
100～299名	215	12.6	59.5	27.4	2.8
300名以上	137	11.7	74.5	17.5	1.5
<b>【業態（最も出荷額の多いもの）】</b>					
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	15.2	56.4	30.9	1.4
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	12.1	50.5	34.6	5.6
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	13.3	62.2	26.7	2.2
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	13.6	59.6	28.1	3.0
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	6.7	59.8	33.1	1.7
<b>【2007年度の売上高・出荷額（2004年度＝100）】</b>					
100未満	239	11.7	50.6	37.7	2.9
100以上120未満	337	10.1	60.2	30.6	1.8
120以上150未満	319	9.1	58.0	32.6	2.5
150以上	173	15.6	62.4	22.5	1.7
<b>【国際分業の状況】</b>					
海外事業所は設けていない	1128	10.7	56.3	33.0	2.2
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	8.8	69.3	21.9	2.6
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	21.6	59.8	25.8	0.0

## 2. 新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組み

新卒・技能系正社員の定着を目的とした事業所の取組み状況について、回答した事業所全体でみると、「懇親会などを定期的で開催し、先輩や同期の従業員などとの交流を深めることができるようにしている」と回答している事業所の割合は39.5%で最も高く、以下、「新卒・技能系正社員の仕事や生活に関する相談に応じる先輩や上司を決めている」（32.7%）、「社長や工場長など、事業所の経営トップとのコミュニケーション機会を設けている」（29.8%）、「人事部門などが相談窓口を設けている」（17.7%）となっている。一方、2割強（22.6%）の事業所では、「新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組みは行っていない」としている（図表 2-5-3）。

図表 2-5-3 新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組み（複数回答、単位：％）



新卒・技能系正社員の定着を目的とした事業所の取組み状況について、業種別に集計してみると、「懇親会などを定期的に行い、先輩や同期の従業員などとの交流を深めることができるようにしている」とする事業所の割合は、「電子デバイス・情報通信機器製造の事業所で他業種の事業所に比べて高い。また、「新卒・技能系正社員の仕事や生活に関する相談に応じる先輩や上司を決めている」と回答した事業所の割合は、非鉄金属、鉄鋼、一般機械器具製造の事業所で高くなっている。「社長や工場長など、事業所の経営トップとのコミュニケーション機会を設けている」と回答した事業所の割合は、精密機械器具製造及び工業用プラスチック製品製造の事業所で高く、電気機械器具製造の事業所では低い。「人事部門などが相談窓口を設けている」と回答した事業所の割合は、精密機械器具製造や鉄鋼の事業所でやや高くなっている。一方、「新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組みは行っていない」とする事業所の割合は、鉄鋼ではやや低い（図表 2-5-4）。

事業所の従業員規模別にみると、「新卒・技能系正社員の仕事や生活に関する相談に応じる先輩や上司を決めている」あるいは「人事部門などが相談窓口を設けている」事業所の割合は、従業員規模が大きくなるほど高くなる傾向にある。逆に、「新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組みは行っていない」とする事業所の割合は、従業員規模が大きくなるに従って少なくなっている。また従業員 30 名以上の企業に所属する事業所の回答をみると、「人事部門などが相談窓口を設けている」という回答の割合は、規模が大きくなるほど高くなっている反面、「社長や工場長など、事業所の経営トップとのコミュニケーション機会を設けている」としている企業の割合は、従業員規模が大きくなるほど低くなる（図表 2-5-4）。

部品または材料を加工・生産する業態に絞ってみると、「新卒・技能系正社員の仕事や生活に関する相談に応じる先輩や上司を決めている」と回答した事業所の割合は、主に「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」事業所（44.4％）で最も高く、下請けの度合いが強い業態ほど低くなり、「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」業態の事業所では 23.8％である。逆に、「社長や工場長など、事業



所の経営トップとのコミュニケーション機会を設けている」及び「新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組みは行っていない」と回答した事業所の割合は、下請けの度合いが強くなるに従って、それぞれ 15.6%から 31.8%へ、17.8%から 27.4%へと増加する傾向にある。売上高・出荷額の状況別に集計してみると、指数のより大きな事業所ほど、「社長や工場長など、事業所の経営トップとのコミュニケーション機会を設けている」としている割合が増加している（図表 2-5-4）。

所属企業の国際分業の状況との関連では、「新卒・技能系正社員の仕事や生活に関する相談に応じる先輩や上司を決めている」という回答の割合が、海外に生産事業所を設けて、海外生産を展開している企業に属する事業所でより高い。「人事部門などが相談窓口を設けている」と回答した企業の割合も同様の傾向を示している。逆に、「社長や工場長など、事業所の経営トップとのコミュニケーション機会を設けている」とする回答の割合は、「海外事業所を設けていない」企業に属している事業所のほうが高い（図表 2-5-4）。

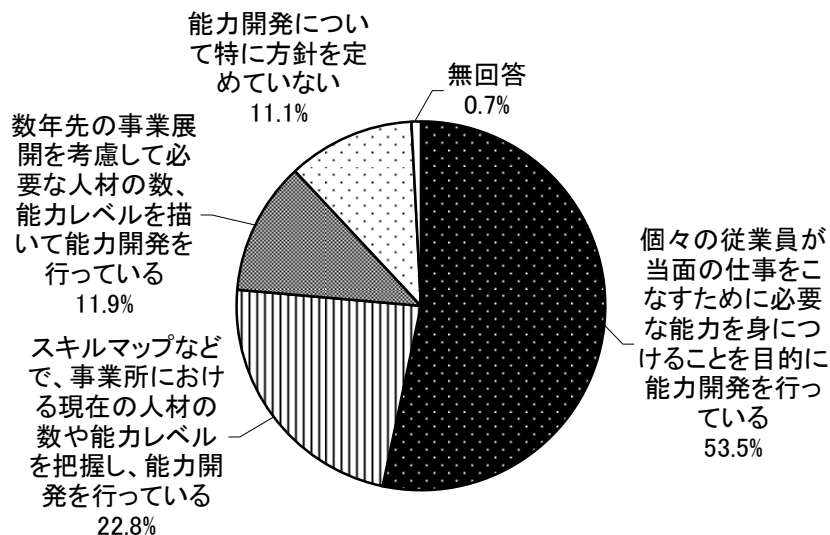
図表 2-5-4 新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組み  
回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：％）

	n	新卒・技能系正社員の仕事や生活に関する相談に応じる先輩や上司を決めている	人事部門などが相談窓口を設けている	社長や工場長など、事業所の経営トップとのコミュニケーション機会を設けている	懇親会などを定期的に開催し、先輩や同期の従業員などとの交流を深めることができるようにしている	その他	新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組みは行っていない	無回答
合計	1356	444	240	404	535	61	307	24
	100.0	32.7	17.7	29.8	39.5	4.5	22.6	1.8
<b>【業種】</b>								
工業用プラスチック製品製造	87	35.6	14.9	35.6	34.5	2.3	19.5	3.4
鉄鋼	77	40.3	23.4	26.0	41.6	5.2	16.9	0.0
非鉄金属	56	46.4	16.1	25.0	30.4	0.0	19.6	5.4
金属製品	255	26.7	12.9	31.0	41.2	5.1	26.7	2.0
一般機械器具製造	167	40.1	15.6	29.9	41.9	3.6	22.2	1.2
電気機械器具製造	201	29.4	19.4	20.9	40.3	2.0	25.9	1.5
電子デバイス・情報通信機器製造	53	39.6	17.0	24.5	47.2	5.7	22.6	0.0
輸送用機械器具製造	178	31.5	20.2	31.5	41.0	5.1	19.7	1.7
精密機械器具製造	153	31.4	24.8	36.6	39.2	6.5	21.6	1.3
その他	112	28.6	13.4	33.0	30.4	8.0	24.1	1.8
<b>【事業所従業員数】</b>								
29名以下	66	25.8	10.6	27.3	36.4	3.0	31.8	3.0
30～49名	346	28.9	9.5	36.7	39.9	4.0	23.7	3.2
50～99名	474	31.9	19.2	28.7	39.2	4.0	22.6	1.7
100名以上	257	38.5	28.0	21.4	38.1	5.8	22.2	0.0
<b>【企業従業員数】</b>								
29名以下	29	34.5	6.9	24.1	34.5	3.4	41.4	0.0
30～49名	290	27.6	7.9	35.9	39.0	4.1	25.2	2.4
50～99名	409	29.6	18.1	29.6	39.1	3.4	22.7	2.7
100～299名	215	31.2	20.0	26.0	40.0	3.7	24.7	0.5
300名以上	137	48.2	32.8	18.2	38.7	7.3	16.8	0.0
<b>【業態（最も出荷額の多いもの）】</b>								
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	39.0	19.9	30.5	37.6	3.9	20.2	1.1
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	40.2	17.8	25.2	37.4	1.9	27.1	1.9
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	44.4	11.1	15.6	37.8	4.4	17.8	0.0
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	34.9	23.8	29.4	43.4	5.1	18.3	1.7
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	23.8	13.8	31.8	38.3	4.4	27.4	2.1
<b>【2007年度の売上高・出荷額（2004年度＝100）】</b>								
100未満	239	31.8	19.2	23.8	33.1	2.5	28.0	2.1
100以上120未満	337	30.9	16.0	30.9	38.9	3.9	24.3	0.6
120以上150未満	319	32.6	18.8	32.0	43.9	5.0	18.8	2.2
150以上	173	29.5	15.0	31.8	41.6	5.8	22.5	2.9
<b>【国際分業の状況】</b>								
海外事業所は設けていない	1128	31.5	15.7	31.7	39.7	4.3	22.3	2.0
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	40.4	28.9	22.8	43.0	4.4	17.5	0.9
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	39.2	25.8	19.6	36.1	7.2	28.9	0.0

## 第2節 技能系正社員の育成・能力開発の方針

図表2-5-5は、技能系正社員の育成、能力開発に関する回答事業所の方針を示している。「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」と回答した事業所が53.5%と最も多く、以下、「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」(22.8%)、「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている」(11.9%)と続く。また、約1割の事業所は「能力開発について特に方針を定めていない」と回答している。

図表2-5-5 技能系正社員の育成、能力開発の方針（単位：％）



「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」と回答した事業所の割合は、事業所の業種によってさほど変わらない。

「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」としている事業所の割合は、輸送用機械器具製造の事業所でやや高く、鉄鋼の事業所では低い。また、「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている」という回答は、精密機械器具製造や鉄鋼の事業所でその割合が高くなっている。事業所の従業員規模別にみると、「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」及び「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている」と回答した事業所の割合は、従業員規模が大きくなるほど高くなっている。一方、「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」及び「能力開発について特に方針を定めていない」とする事業所の割合は、従業員規模が大きくなるほど低くなって

いる。所属する企業の従業員規模別にみると、「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」という回答の割合が、規模が大きくなるほど高まっている（図表 2-5-6）。

業態別に集計したところ、「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」とする事業所の割合が、主に「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」事業所で 31.1% と他の事業所に比べて高い。さらに、部品または材料を加工・生産するという業態に絞ってみると、「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」及び「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている」と回答した事業所の割合は、下請けの度合いが増すに従って低下し、逆に、「能力開発について特に方針を定めていない」とする事業所の割合は上昇する傾向にある（図表 2-5-6）。

売上高・出荷額の指数がより大きい事業所では、「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」と回答した事業所の割合がより高くなり、逆に、「能力開発について特に方針を定めていない」とする事業所の割合はより低くなる。また、所属企業における国際分業の状況との関連では、「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている」と回答した企業の割合が、「海外に生産事業所を設けていない」企業に属する事業所で 11.0%、「国内は高付加価値製品・小ロット、海外は低価格製品・量産品という分担」している企業に属する事業所 15.8%、「国内は高付加価値製品・小ロット、海外は低価格製品・量産品という分担ではない」とする企業に属する事業所では 18.6% と、海外展開を行う企業の事業所においてその割合は高くなっている（図表 2-5-6）。

図表 2-5-6 技能系正社員の育成、能力開発の方針：回答事業所の特性による異同

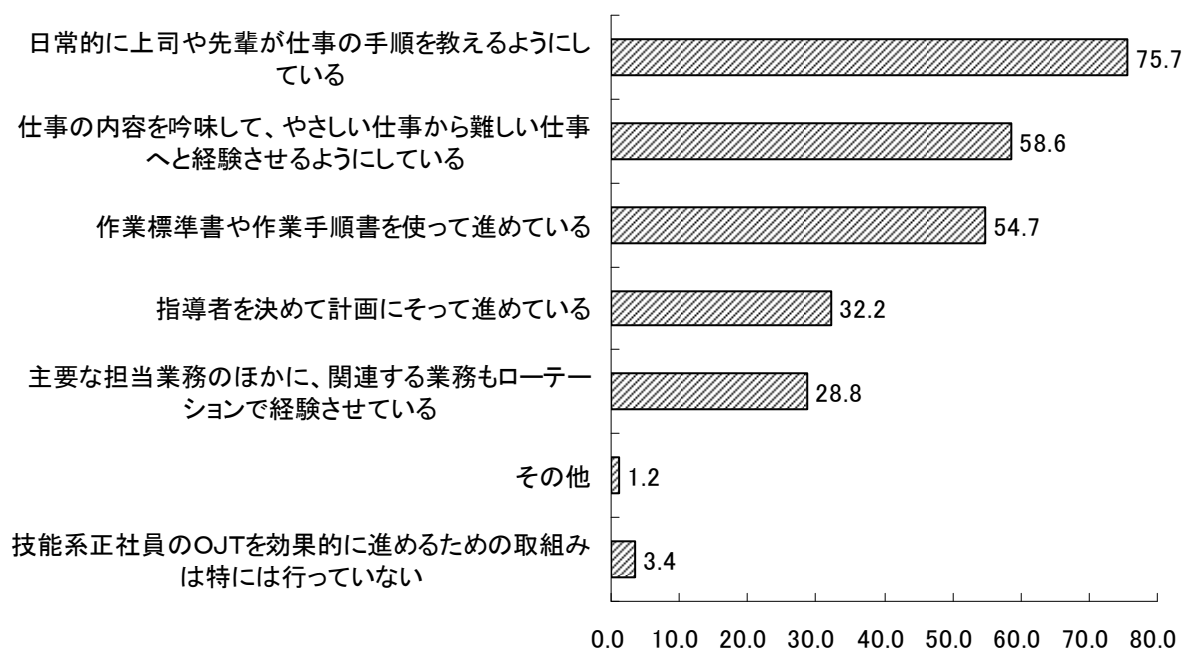
(単位：%)

	n	数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている	スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をごこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	能力開発について特に方針を定めていない	無回答
合計	1356 100.0	161 11.9	309 22.8	725 53.5	151 11.1	10 0.7
<b>【業種】</b>						
工業用プラスチック製品製造	87	11.5	25.3	52.9	10.3	0.0
鉄鋼	77	18.2	15.6	57.1	7.8	1.3
非鉄金属	56	8.9	25.0	57.1	8.9	0.0
金属製品	255	9.8	22.0	55.3	12.5	0.4
一般機械器具製造	167	8.4	24.6	55.7	10.8	0.6
電気機械器具製造	201	11.4	21.9	55.7	9.5	1.5
電子デバイス・情報通信機器製造	53	15.1	26.4	50.9	7.5	0.0
輸送用機械器具製造	178	11.8	28.1	47.8	12.4	0.0
精密機械器具製造	153	20.3	20.9	47.1	11.8	0.0
その他	112	8.9	17.9	58.0	14.3	0.9
<b>【事業所従業員数】</b>						
29名以下	66	9.1	12.1	56.1	21.2	1.5
30～49名	346	11.6	18.2	56.1	13.6	0.6
50～99名	474	11.4	21.9	54.4	11.2	1.1
100名以上	257	14.4	32.3	46.3	7.0	0.0
<b>【企業従業員数】</b>						
29名以下	29	10.3	13.8	55.2	20.7	0.0
30～49名	290	12.1	15.2	55.2	16.9	0.7
50～99名	409	11.0	20.3	55.7	11.7	1.2
100～299名	215	7.9	30.2	52.1	9.8	0.0
300名以上	137	19.0	38.7	38.7	2.9	0.7
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>						
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	14.2	23.4	50.4	12.1	0.0
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	12.1	24.3	48.6	12.1	2.8
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	17.8	31.1	46.7	4.4	0.0
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	10.2	23.4	57.4	8.1	0.9
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	10.9	21.3	53.6	13.6	0.6
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>						
100未満	239	10.0	19.7	52.7	16.7	0.8
100以上120未満	337	14.2	22.0	52.8	11.0	0.0
120以上150未満	319	8.8	24.1	55.2	11.3	0.6
150以上	173	16.2	27.7	46.2	8.1	1.7
<b>【国際分業の状況】</b>						
海外事業所は設けていない	1128	11.0	21.5	54.5	12.1	0.8
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	15.8	35.1	44.7	4.4	0.0
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	18.6	21.6	52.6	7.2	0.0

### 第3節 OJTの効果的な進め方

図表2-5-7に、回答事業所が技能系正社員のOJTを効果的に進めるために実施している方法を示した。「日常的に上司や先輩が仕事の手順を教えるようにしている」事業所が約4分の3、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」という事業所がそれぞれ6割弱を占める。「OJTを効果的に進めるための取組みは特に行っていない」とする事業所は3.4%と非常に少ない。

図表2-5-7 OJTの効果的な進め方（複数回答、単位：％）



「日常的に上司や先輩が仕事の手順を教えるようにしている」と回答した事業所の割合は、一般機械器具製造業の事業所で8割を超える一方、電気機械器具製造業の事業所ではやや低くなっている。「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」とする事業所の割合は、一般機械器具製造業の事業所で高く、電子デバイス・情報通信機器製造業や非鉄金属で低い。「作業標準書や作業手順書を使って進めている」事業所の割合は、電子デバイス・情報通信機器製造業、非鉄金属、工業用プラスチック製品製造、電気機械器具製造、精密機械器具製造、輸送用機械器具製造の事業所では6割以上を占めているが、一般機械器具製造業の事業所では目立って低くなっている。「指導者を決めて計画に沿って進めている」事業所の割合は、非鉄金属で約半数に達している（図表2-5-8）。

事業所の従業員規模別にみると、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」及び「指導者を決めて計画に沿って進めている」と回答した事業所の割合は、従業員規模が大きくな

るに従って、それぞれ 47.0%から 64.2%へ、22.7%から 41.6%へと大きくなっている。所属する企業の従業員規模との間には一貫した関連はみられないものの、従業員 300 名以上の企業に所属する事業所では、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」、あるいは「指導者を決めて計画に沿って進めている」と回答の割合が他事業所に比べとりわけ高い（**図表 2-5-8**）。

主に「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」事業所では、「日常的に上司や先輩が仕事の手順を教えるようにしている」及び「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」の回答率が他事業所に比べるとかなり低くなっている。2007 年度の売上高・出荷額の状況との関連をみると、より指数の大きな事業所ほど、「指導者を決めて計画に沿って進めている」及び「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」と回答した事業所の割合がより高くなっている（**図表 2-5-8**）。

所属する企業の国際分業状況の相違による異同はどうか。「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」という回答の割合は、海外生産を展開していない企業に属する事業所の方が低くなっている。一方、「指導者を決めて計画にそって進めている」という回答は、海外生産を展開している企業の事業所においてその割合がより高くなっている。同様に、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」という回答の割合も、海外生産を展開している企業に属する事業所において顕著に高くなっている（**図表 2-5-8**）。

図表 2-5-8 OJTの効果的な進め方：回答事業所の特性による異同  
(複数回答、単位：%)

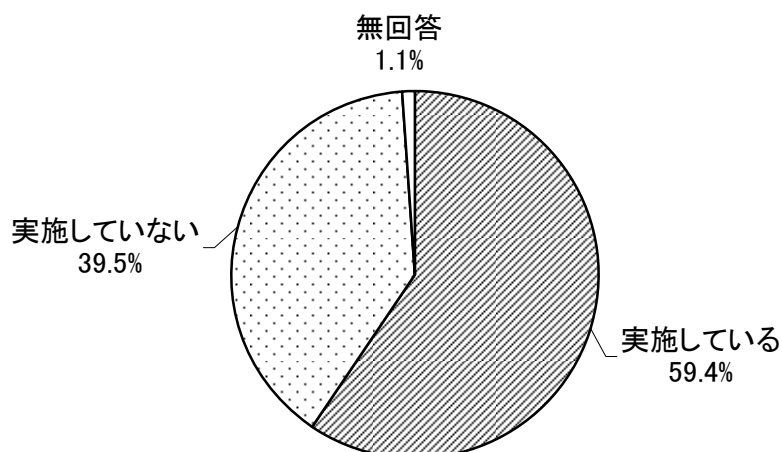
	n	指導者を計 画にそって 進めている	日常的に 上司や先 輩が仕事 の手順をよ うにしてい る	仕事の内 容を吟味 して、やさ しい仕事 から難し い仕事へ と経験さ せるよう にしてい る	主要な担 当業務の ほかに、 関連する 業務も ローテー ションで 経験させ ている	作業標準 書や作業 手順書を 使っている	その他	技能系正 社員のO JTを効果 的に進め るための 取組みは 特には 行ってい ない	無回答
合計	1356 100.0	437 32.2	1027 75.7	794 58.6	390 28.8	742 54.7	16 1.2	46 3.4	5 0.4
<b>【業種】</b>									
工業用プラスチック製品製造	87	35.6	73.6	64.4	27.6	63.2	2.3	1.1	0.0
鉄鋼	77	33.8	79.2	51.9	29.9	53.2	1.3	2.6	0.0
非鉄金属	56	48.2	76.8	46.4	28.6	64.3	0.0	0.0	0.0
金属製品	255	26.3	77.6	59.2	29.4	50.6	1.2	4.3	0.4
一般機械器具製造	167	32.9	80.2	70.1	29.3	38.9	0.6	1.8	0.0
電気機械器具製造	201	30.3	69.7	61.7	26.4	62.2	0.5	4.5	1.0
電子デバイス・情報通信機器製造	53	32.1	73.6	45.3	28.3	66.0	0.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造	178	34.3	75.3	56.7	30.3	60.1	1.7	3.9	0.0
精密機械器具製造	153	35.3	73.2	61.4	31.4	61.4	1.3	3.3	0.7
その他	112	31.3	78.6	47.3	27.7	42.0	2.7	6.3	0.9
<b>【事業所従業員数】</b>									
29名以下	66	22.7	69.7	65.2	19.7	47.0	0.0	4.5	0.0
30～49名	346	25.4	77.7	63.0	29.2	47.4	1.2	3.2	0.6
50～99名	474	33.1	78.5	55.3	27.4	57.6	1.3	3.0	0.6
100名以上	257	41.6	72.0	56.4	33.5	64.2	0.8	3.5	0.0
<b>【企業従業員数】</b>									
29名以下	29	24.1	58.6	69.0	24.1	51.7	0.0	3.4	0.0
30～49名	290	22.8	76.9	64.5	28.3	45.5	0.7	3.8	0.7
50～99名	409	33.0	79.7	53.8	26.2	54.0	0.7	2.7	0.7
100～299名	215	29.3	73.0	57.7	30.7	61.4	0.5	4.2	0.0
300名以上	137	48.9	71.5	56.9	36.5	75.9	2.2	0.7	0.0
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>									
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	35.5	75.9	58.9	34.8	55.7	1.1	1.4	0.4
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	22.4	79.4	52.3	27.1	59.8	0.9	4.7	1.9
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	35.6	66.7	55.6	22.2	53.3	2.2	2.2	0.0
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	37.0	77.0	59.6	30.6	57.0	1.3	3.4	0.4
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	29.1	75.3	59.0	25.1	53.6	0.8	3.8	0.2
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>									
100未満	239	24.7	73.6	54.8	28.9	56.9	0.8	4.6	0.8
100以上120未満	337	33.2	78.0	57.6	27.6	53.4	0.9	2.4	0.3
120以上150未満	319	33.9	77.1	57.1	29.5	56.1	0.6	4.7	0.3
150以上	173	35.3	72.3	61.3	27.7	55.5	1.7	1.7	0.0
<b>【国際分業の状況】</b>									
海外事業所は設けていない	1128	30.8	76.1	59.9	28.5	52.2	1.1	3.5	0.4
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	39.5	74.6	48.2	31.6	74.6	1.8	1.8	0.0
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	43.3	73.2	54.6	26.8	61.9	1.0	3.1	0.0

#### 第4節 技能系正社員に対するOff-JTの実施状況

##### 1. Off-JTの実施状況と実施の目的

回答した事業所全体では、約6割が技能系正社員を対象としたOff-JTを実施している（図表2-5-9）。

図表2-5-9 技能系正社員を対象としたOff-JTの実施状況（単位：％）



業種別に詳しくみると、Off-JTを実施している事業所の割合は、電子デバイス・情報通信機器製造や工業用プラスチック製品製造の事業所ではやや低い。また事業所の従業員規模や、所属する企業の従業員規模が大きくなるにしたがって、Off-JTを実施している割合は増加し、従業員100名以上の事業所や、所属する企業の従業員が300名以上の事業所ではとりわけ高くなっている。（図表2-5-10）。

Off-JTを実施している事業所の割合は業態間で開きがある。主に「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」事業では約7割が実施しているのに対し、主に「最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する」事業所では実施しているところが半数程度にとどまる。さらに、部品または材料を加工・生産する業態に絞ってみると、下請けの度合いが増すに従って、Off-JTを実施している事業所の割合は低下している（図表2-5-10）。

2007年度の売上高・出荷額の状況別に集計したところ、指数がより大きくなる事業所グループにおいて、Off-JTを実施している割合がより高まる。また、所属企業の国際分業の状況による異同に着目すると、海外生産を展開している企業に所属する事業所のほうが、展開していない企業の事業所に比べて、Off-JTを実施しているという回答の割合が10ポイント以上高くなっている（図表2-5-10）。

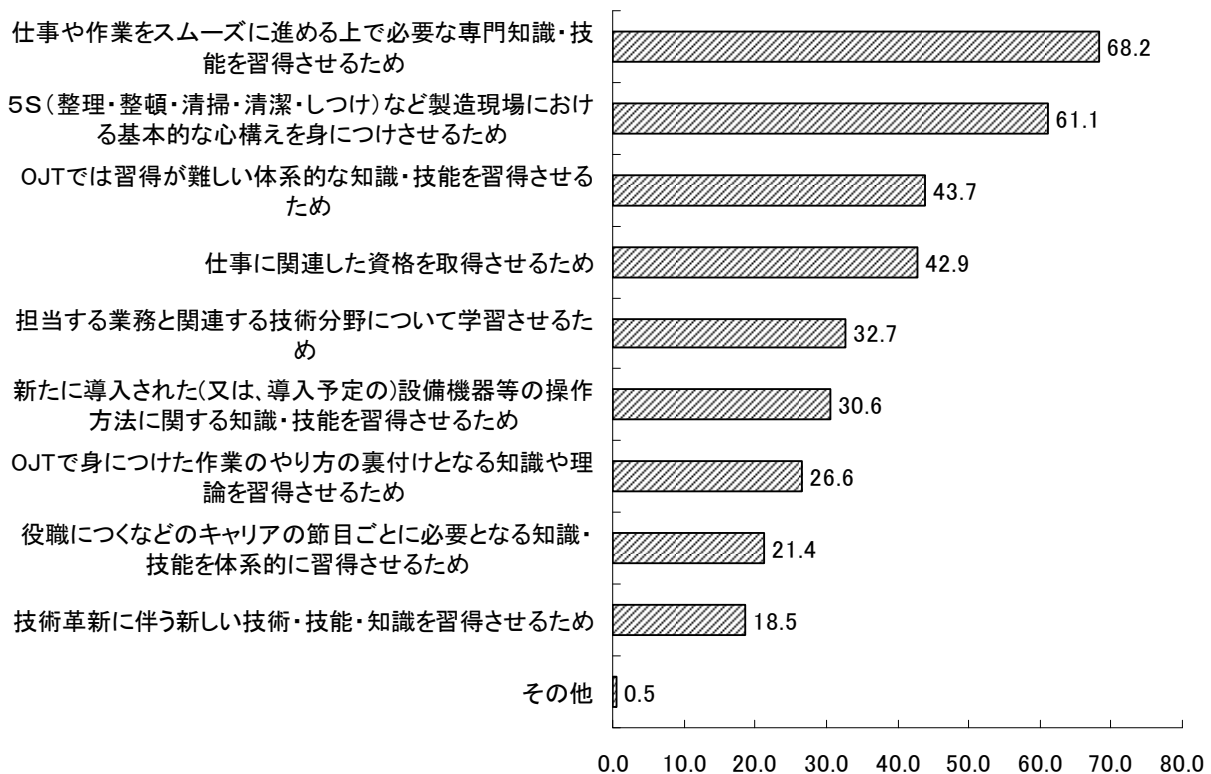


図表 2-5-10 技能系正社員を対象とした Off-JT の実施状況  
回答事業所の特性による異同 (単位: %)

	n	実施している	実施していない	無回答
合計	1356	805	536	15
	100.0	59.4	39.5	1.1
<b>【業種】</b>				
工業用プラスチック製品製造	87	52.9	46.0	1.1
鉄鋼	77	59.7	37.7	2.6
非鉄金属	56	60.7	37.5	1.8
金属製品	255	57.3	40.4	2.4
一般機械器具製造	167	61.7	38.3	0.0
電気機械器具製造	201	62.2	37.3	0.5
電子デバイス・情報通信機器製造	53	52.8	45.3	1.9
輸送用機械器具製造	178	61.8	37.6	0.6
精密機械器具製造	153	62.1	37.9	
その他	112	55.4	42.9	1.8
<b>【事業所従業員数】</b>				
29名以下	66	39.4	60.6	0.0
30～49名	346	52.6	45.7	1.7
50～99名	474	57.6	41.1	1.3
100名以上	257	74.3	25.3	0.4
<b>【企業従業員数】</b>				
29名以下	29	24.1	75.9	0.0
30～49名	290	50.0	47.9	2.1
50～99名	409	57.0	42.1	1.0
100～299名	215	66.0	34.0	0.0
300名以上	137	80.3	18.2	1.5
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>				
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	60.6	38.7	0.7
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	51.4	48.6	0.0
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	73.3	22.2	4.4
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	64.7	34.0	1.3
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	56.1	42.7	1.3
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>				
100未満	239	54.0	45.2	0.8
100以上120未満	337	60.8	38.9	0.3
120以上150未満	319	60.2	39.2	0.6
150以上	173	61.3	34.7	4.0
<b>【国際分業の状況】</b>				
海外事業所は設けていない	1128	57.4	41.6	1.1
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	72.8	26.3	0.9
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	70.1	29.9	0.0

Off-JT を実施している事業所に Off-JT を実施する目的をたずねたところ、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」とする事業所が最も多く 68.2% を占めている。次いで、「5S (整理・整頓・清掃・清潔・しつけ) など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」(61.1%)、「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」(43.7%)、「仕事に関連した資格を取得させるため」(42.9%)、「担当する業務と関連する技術分野について学習させるため」(32.7%) などとなっている。一方、「役職に就くなどのキャリアの節目ごとに必要な知識・技能を体系的に習得させるため」(21.4%) や「技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるため」(18.5%) とする企業の割合は比較的少なく 2 割程度にとどまっている (図表 2-5-11)。

図表 2-5-11 Off-JT を実施する目的（複数回答、単位：％）



注：Off-JT を実施していると回答した 805 事業所について集計。

Off-JT を実施する目的についての回答を業種別に集計してみると、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」の回答率は、「電気機械器具製造、電子デバイス・情報通信機器製造といった業種の事業所で高く、逆に一般機械器具製造の事業所ではやや低くなっている。「5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」とする事業所の割合は、電子デバイス・情報通信機器製造で高い。「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」とする事業所の割合は、電気機械器具製造では半数を超えているが、精密機械器具製造では4割を切っている。「仕事に関連した資格を取得させるため」の回答率は、金属製品や鉄鋼の事業所では5割に達するのに対し、精密機械器具製造では2割程度と業種間の差が大きい。同様の状況は、「担当する業務と関連する技術分野について学習させるため」の回答においてもみられ、電子デバイス・情報通信機器製造では半数、工業用プラスチック製品製造や非鉄金属では約4割が回答しているのに対し、鉄鋼では約2割である（図表 2-5-12）。

事業所の従業員規模別にみると、「5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」とする事業所の割合は、従業員規模が大きくなるに従って低くなっている。逆に、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」及び「担当する業務と関連する技術分野について学習させるた

め」とする事業所の割合は、従業員規模が大きくなるに従って高くなっており、特に後者の目的は規模による差が大きい。所属する企業の従業員規模別にみると、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」、「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」及び「担当する業務と関連する技術分野について学習させるため」であるとする事業所の割合は、所属する企業の従業員規模が大きくなるに従って高くなる傾向にある（**図表 2-5-12**）。

業態別に回答の傾向を見ていくと、「5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」という回答の割合は、主に「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」事業所、「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」事業所で約7割と高くなっているのに対し、主に「最終製品を生産して、自社ブランドで販売する」事業所では5割と他事業所に比べて目立って低い。さらに、部品または材料を加工・生産する業態に絞ってみると、「5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」及び「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」とする事業所の割合は、下請けの度合いが増すに従って減少し、逆に、「仕事に関連した資格を取得させるため」とする事業所の割合は増加している（**図表 2-5-12**）。

「5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」の回答率は、売上高・出荷額の指数がより大きい事業所においてより高くなっている。また「担当する業務と関連する技術分野について学習させるため」、「仕事に関連した資格を取得させるため」及び「役職につなぐなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため」といった回答の割合は、海外生産を展開する企業の事業所のほうがより高く、特に「役職につなぐなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため」は、所属企業の海外生産の有無による違いが大きい（**図表 2-5-12**）。

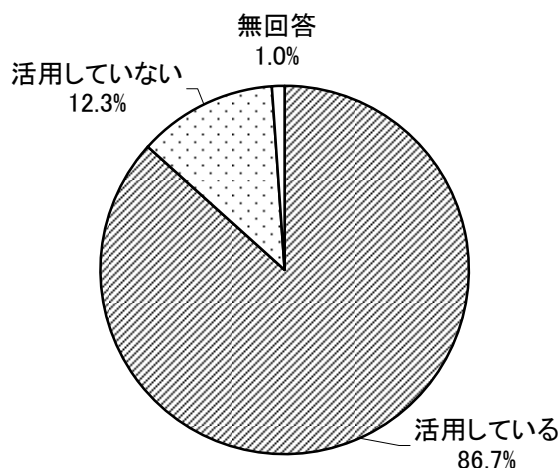
図表 2-5-12 Off-JTを実施する目的：回答事業所の特性による異同  
(複数回答、単位：%)

	n	5S(整理・整頓・清掃・しつけ)など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため	OJTでは難しい体系的な知識・技能を習得させるため	仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため	OJTで身につけた作業のやり方や理論を習得させるため	新たに導入された(又は、導入予定)の設備等機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため	担当する業務と関連する技術分野について学習させるため	技術革新に伴う新しい技術・知識を習得させるため	役職につくなどのキャリアアップの節目となる必要となる知識・技能を体系的に習得させるため	仕事に関連した資格を取得させるため	その他	無回答
合計	805 100.0	492 61.1	352 43.7	549 68.2	214 26.6	246 30.6	263 32.7	149 18.5	172 21.4	345 42.9	4 0.5	8 1.0
【業種】												
工業用プラスチック製品製造	46	67.4	45.7	73.9	37.0	47.8	39.1	15.2	15.2	45.7	2.2	0.0
鉄鋼	46	69.6	43.5	69.6	19.6	21.7	21.7	4.3	19.6	50.0	0.0	0.0
非鉄金属	34	67.6	44.1	73.5	23.5	29.4	41.2	8.8	17.6	41.2	0.0	0.0
金属製品	146	64.4	43.2	65.1	28.8	31.5	28.8	21.2	21.2	52.1	0.7	0.0
一般機械器具製造	103	58.3	46.6	61.2	20.4	34.0	31.1	17.5	31.1	49.5	0.0	0.0
電気機械器具製造	125	55.2	54.4	75.2	26.4	24.0	30.4	22.4	24.0	38.4	0.0	0.0
電子デバイス・情報通信機器製造	28	71.4	46.4	75.0	35.7	39.3	50.0	21.4	21.4	35.7	0.0	0.0
輸送用機械器具製造	110	67.3	43.6	72.7	23.6	33.6	32.7	11.8	21.8	49.1	0.9	1.8
精密機械器具製造	95	60.0	36.8	63.2	28.4	30.5	37.9	29.5	18.9	21.1	1.1	2.1
その他	62	45.2	27.4	64.5	30.6	22.6	35.5	21.0	12.9	40.3	0.0	4.8
【事業所従業員数】												
29名以下	26	65.4	46.2	57.7	30.8	23.1	11.5	19.2	23.1	50.0	0.0	0.0
30～49名	182	61.5	40.7	67.6	26.9	24.7	30.8	22.0	17.6	44.0	0.0	0.0
50～99名	273	60.4	41.0	68.5	23.8	35.2	31.9	16.5	20.1	45.8	1.5	1.8
100名以上	191	58.6	49.7	68.6	30.4	29.8	37.2	19.4	29.3	40.8	0.0	0.0
【企業従業員数】												
29名以下	7	85.7	28.6	57.1	57.1	14.3	14.3	28.6	14.3	28.6	0.0	0.0
30～49名	145	60.7	39.3	65.5	24.1	23.4	31.7	20.0	17.2	44.1	0.0	0.0
50～99名	233	59.2	43.8	66.5	24.9	33.5	32.2	18.0	19.3	43.3	0.9	1.7
100～299名	142	61.3	45.8	71.8	28.2	30.3	32.4	18.3	19.7	40.8	1.4	0.7
300名以上	110	57.3	48.2	70.9	30.0	30.0	41.8	20.9	37.3	47.3	0.0	0.0
【業態(最も出荷額の多いもの)】												
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	171	50.9	45.6	69.6	26.9	24.6	33.9	26.9	25.7	35.7	1.2	1.2
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	55	70.9	49.1	70.9	25.5	18.2	32.7	16.4	21.8	41.8	0.0	0.0
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	33	72.7	51.5	63.6	21.2	33.3	27.3	12.1	18.2	39.4	0.0	0.0
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	152	67.1	43.4	67.8	28.3	28.3	35.5	19.1	17.1	46.1	0.7	1.3
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	268	60.1	40.7	66.8	26.1	36.2	30.6	15.3	21.3	47.8	0.4	0.4
【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】												
100未満	129	53.5	41.9	68.2	30.2	24.8	36.4	17.1	19.4	41.9	0.0	0.0
100以上120未満	205	59.5	46.3	66.3	27.3	31.7	29.8	19.0	23.4	42.0	0.5	0.5
120以上150未満	192	63.5	35.4	70.3	21.9	30.2	31.3	15.6	22.4	47.4	0.5	1.6
150以上	106	64.2	51.9	62.3	27.4	34.0	35.8	22.6	21.7	41.5	1.9	0.0
【国際分業の状況】												
海外事業所は設けていない	647	60.9	43.7	67.5	26.9	30.8	31.7	18.1	18.9	42.5	0.6	0.8
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	83	65.1	37.3	69.9	21.7	30.1	33.7	16.9	28.9	43.4	0.0	2.4
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	68	60.3	48.5	69.1	26.5	27.9	38.2	23.5	35.3	45.6	0.0	1.5

## 2. Off-JTの実施における社外教育機関の活用

Off-JTを実施していると回答した805事業所のうち、Off-JTの実施にあたって社外の教育訓練機関を活用しているのは約9割である（図表2-5-13）。

図表2-5-13 Off-JTの実施における社外教育機関の活用状況（単位：％）



注：Off-JTを実施していると回答した805事業所について集計。

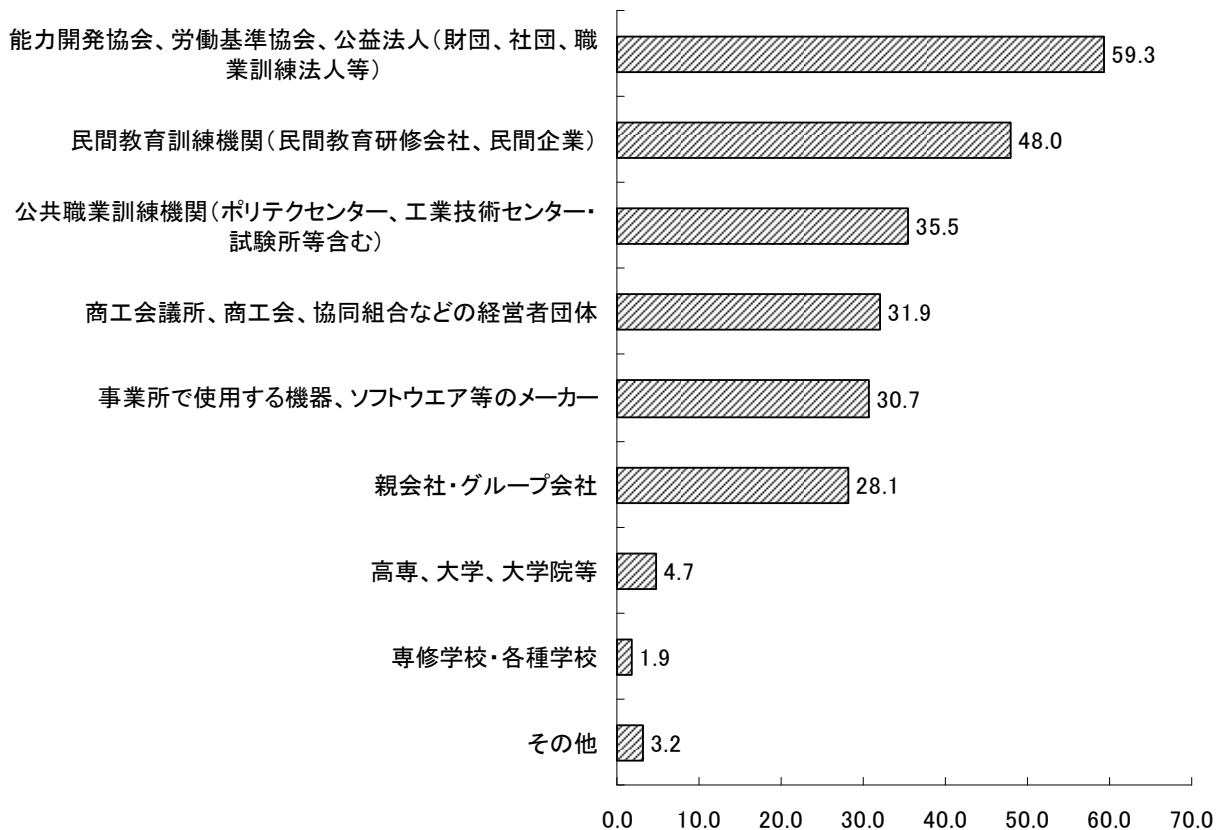
業種別にみると、「活用している」と回答した事業所の割合は、精密機械器具製造で8割を切り、やや低くなっている。また、従業員100名以上の事業所や所属する企業の従業員が300名以上の事業所では、その他の事業所に比べて「活用している」とする割合がやや低い。業態や売上高・出荷額の状況、所属する企業の国際分業の状況による大きな差異は認められない（図表2-5-14）。

図表 2-5-14 Off-JT の実施における社外教育機関の活用状況  
回答事業所の特性による異同 (単位: %)

	n	活用している	活用していない	無回答
合計	805	698	99	8
	100.0	86.7	12.3	1.0
<b>【業種】</b>				
工業用プラスチック製品製造	46	91.3	8.7	0.0
鉄鋼	46	84.8	10.9	4.3
非鉄金属	34	82.4	17.6	0.0
金属製品	146	89.7	9.6	0.7
一般機械器具製造	103	91.3	7.8	1.0
電気機械器具製造	125	86.4	12.8	0.8
電子デバイス・情報通信機器製造	28	82.1	17.9	
輸送用機械器具製造	110	85.5	13.6	0.9
精密機械器具製造	95	77.9	21.1	1.1
その他	62	91.9	6.5	1.6
<b>【事業所従業員数】</b>				
29名以下	26	88.5	3.8	7.7
30～49名	182	88.5	11.0	0.5
50～99名	273	88.6	11.0	0.4
100名以上	191	80.6	18.3	1.0
<b>【企業従業員数】</b>				
29名以下	7	85.7	0.0	14.3
30～49名	145	88.3	11.0	0.7
50～99名	233	88.8	11.2	0.0
100～299名	142	87.3	11.3	1.4
300名以上	110	78.2	20.9	0.9
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>				
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	171	86.5	12.9	0.6
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	55	81.8	18.2	0.0
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	33	84.8	12.1	3.0
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	152	82.2	16.4	1.3
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	268	89.9	9.3	0.7
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>				
100未満	129	86.8	12.4	0.8
100以上120未満	205	86.3	12.7	1.0
120以上150未満	192	89.6	10.4	0.0
150以上	106	81.1	17.0	1.9
<b>【国際分業の状況】</b>				
海外事業所は設けていない	647	86.9	12.1	1.1
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	83	85.5	13.3	1.2
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	68	86.8	13.2	0.0

Off-JT のために活用している教育訓練機関としては、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人(財団、社団、職業訓練法人等)」と回答した事業所の割合が 59.3%と最も高く、以下回答の多い順に、「民間教育訓練機関(民間教育研修会社、民間企業)」(48.0%)、「公共職業訓練機関(ポリテクセンター、工業技術センター試験所等含む)」(35.5%)、「商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体」(31.9%)、「事業所で使用する機器・ソフトウェア等のメーカー」(30.7%)、「親会社・グループ会社」(28.1%)等と続く(図表 2-5-15)。

図表 2-5-15 Off-JTのために活用している社外教育訓練機関  
(複数回答、単位：%)



注：Off-JTの実施にあたって外部の教育訓練機関を活用している698事業所について集計。

業種別にみると、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）」を活用していると回答した事業所の割合は、電子デバイス・情報通信機器製造の事業所が他業種に比べて高く、工業用プラスチック製品製造、精密機械器具製造では低くなっている。「民間教育訓練機関（民間教育研修会社、民間企業）」を活用している事業所の割合は、「工業用プラスチック製品製造では約3分の2に達するのに対し、鉄鋼では約3分の1程度と業種による開きが大きい。同じく業種による開きが大きいのは、「公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター試験所等含む）」、「事業所で使用する機器・ソフトウェア等のメーカー」、「親会社・グループ会社」といった回答の割合である。「公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター試験所等含む）」を活用している事業所の割合は、一般機械器具製造及び工業用プラスチック製品製造では50%台であるが、非鉄金属では14.3%にとどまる。また、「事業所で使用する機器・ソフトウェア等のメーカー」は、電子デバイス・情報通信機器製造、輸送用機械器具製造の事業所では約4割が活用しているものの、鉄鋼では1割程度である。「親会社・グループ会社」は、非鉄金属で5割弱、輸送用機械器具製造で約4割なのに対し、工業用プラスチック製品製造では1割にも満たない。そのほか、「商工会議

所、商工会、協同組合などの経営者団体」は、電子デバイス・情報通信機器製造の事業所で他業種に比べて活用の度合いが強い。(図表 2-5-16)。

事業所及の従業員規模が大きくなるほど、また 30 名以上の会社に所属する事業所の場合、所属企業の従業員規模が大きくなるほど、「公共職業訓練機関 (ポリテクセンター、工業技術センター試験所等含む)」を活用している事業所の割合が高くなる。加えて、事業所の従業員規模が大きくなるほど、「民間教育訓練機関 (民間教育研修会社、民間企業)」を活用している事業所の割合は高くなる傾向にある。業態別の回答傾向を見ていくと、主に「最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する」事業所では、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人 (財団、社団、職業訓練法人等)」、「民間教育訓練機関 (民間教育研修会社、民間企業)」、「商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体」、「親会社・グループ会社」を活用する割合が、業態間で最も高くなっている。さらに、部品または材料を加工・生産する業態に絞ってみると、下請けの度合いが強くなるほど、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人 (財団、社団、職業訓練法人等)」、「商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体」、「事業所で使用する機器・ソフトウェア等のメーカー」及び「親会社・グループ会社」を活用している事業所の割合が高まる。逆に、「民間教育訓練機関 (民間教育研修会社、民間企業)」及び「公共職業訓練機関 (ポリテクセンター、工業技術センター試験所等含む)」を活用する割合は、下請けの度合いが強くなるほど低下する傾向にある (図表 2-5-16)。

売上高・出荷額の状況が異なる事業所の間では、各機関の回答率に違いが見られるものの、指数との間の一貫した関連はいずれの機関の回答率についても見られない。所属する企業の国際分業の状況による相違としては、まず「能力開発協会、労働基準協会、公益法人 (財団、社団、職業訓練法人等)」及び「民間教育訓練機関 (民間教育研修会社、民間企業)」を活用しているという回答の割合が、海外生産を展開している企業の事業所のほうが、海外に生産事業所は設けていない企業の事業所よりも高い。逆に、「公共職業訓練機関 (ポリテクセンター、工業技術センター試験所等含む)」を活用している割合は、海外に生産事業所は設けていない企業の事業所のほうがやや高くなっている (図表 2-5-16)。

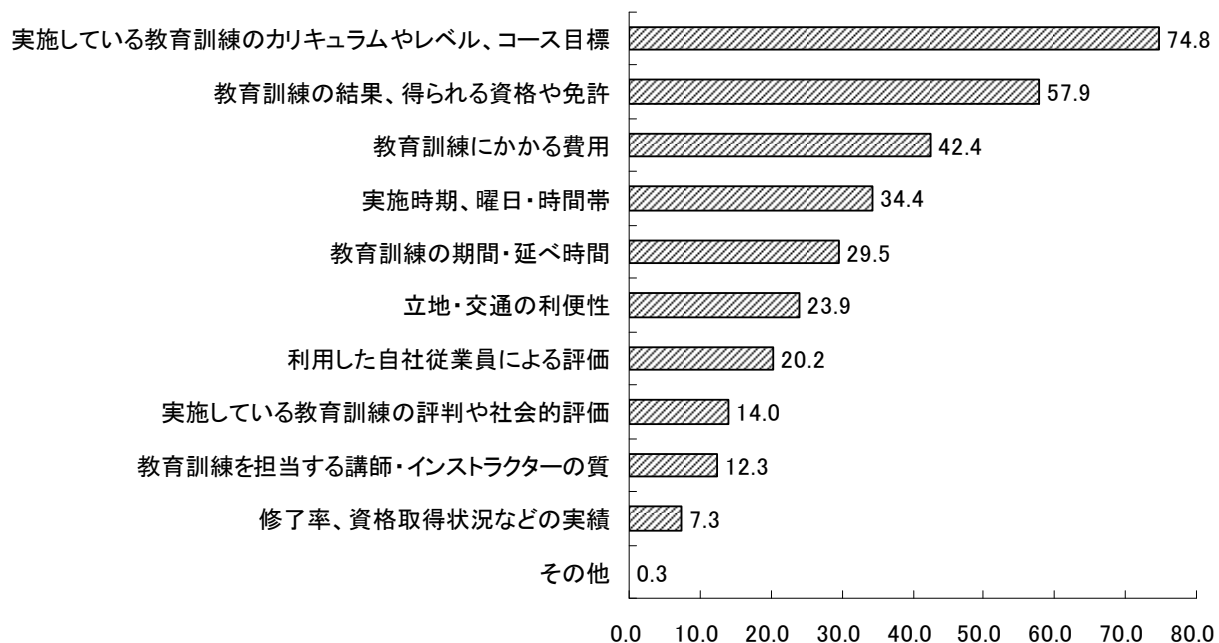


図表 2-5-16 Off-JTのために活用している社外教育訓練機関  
 回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：％）

	n	親会社・ グループ 会社	民間教育訓練 機関(民間 研修会 社、民間 企業)	事業所で 使用する 機器、ソ フトウエ ア等の メーカー	商工会 議所、商 協 同組合な どの経営 者団体	能力開 発協会、 労働基 準協会、 公益法 人(財 団、社 団、職業 法人等)	公共職 業訓練 機関(ポ リテク センター、 工業技 術セン ター、試 験所等 含む)	専修学 校・各種 学校	高専、大 学、大学 院等	その他	無回答
合計	698	196	335	214	223	414	248	13	33	22	2
	100.0	28.1	48.0	30.7	31.9	59.3	35.5	1.9	4.7	3.2	0.3
【業種】											
工業用プラスチック製品製造	42	9.5	64.3	31.0	33.3	54.8	50.0	2.4	4.8	4.8	0.0
鉄鋼	39	33.3	35.9	12.8	28.2	64.1	33.3	0.0	2.6	2.6	0.0
非鉄金属	28	46.4	42.9	35.7	32.1	60.7	14.3	0.0	3.6	3.6	0.0
金属製品	131	24.4	51.9	29.8	32.1	62.6	31.3	2.3	3.1	1.5	0.0
一般機械器具製造	94	16.0	51.1	24.5	37.2	64.9	56.4	2.1	4.3	0.0	0.0
電気機械器具製造	108	32.4	48.1	29.6	30.6	56.5	38.0	1.9	3.7	3.7	0.0
電子デバイス・情報通信機器製造	23	30.4	47.8	43.5	43.5	69.6	39.1	0.0	4.3	8.7	0.0
輸送用機械器具製造	94	39.4	48.9	40.4	26.6	58.5	28.7	1.1	2.1	4.3	0.0
精密機械器具製造	74	28.4	44.6	35.1	32.4	51.4	29.7	2.7	10.8	2.7	2.7
その他	57	28.1	35.1	28.1	28.1	57.9	28.1	3.5	8.8	7.0	0.0
【事業所従業員数】											
29名以下	23	34.8	43.5	17.4	34.8	69.6	21.7	4.3	4.3	17.4	0.0
30～49名	161	21.7	43.5	34.8	29.2	49.1	31.7	1.2	3.7	3.7	0.0
50～99名	242	28.9	45.9	31.4	39.3	64.5	36.8	0.8	2.9	2.5	0.0
100名以上	154	29.9	58.4	32.5	22.7	59.7	40.9	1.9	7.8	1.9	0.6
【企業従業員数】											
29名以下	6	50.0	50.0	16.7	50.0	83.3	50.0	16.7	16.7	16.7	0.0
30～49名	128	21.1	46.1	33.6	26.6	46.1	30.5	2.3	3.9	3.9	0.0
50～99名	207	27.5	44.4	32.4	39.1	63.8	35.7	1.0	1.9	3.9	0.0
100～299名	124	32.3	53.2	30.6	35.5	62.1	37.9	0.8	8.1	1.6	0.0
300名以上	86	27.9	53.5	32.6	18.6	67.4	44.2	1.2	5.8	3.5	0.0
【業態(最も出荷額の多いもの)】											
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	148	15.5	47.3	26.4	24.3	64.9	37.2	1.4	6.1	2.7	0.7
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	45	35.6	60.0	26.7	37.8	66.7	37.8	2.2	6.7	2.2	0.0
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	28	25.0	53.6	17.9	25.0	53.6	42.9	3.6	3.6	3.6	0.0
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	125	28.8	51.2	28.0	29.6	55.2	36.8	2.4	5.6	4.0	0.0
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	241	33.2	45.6	38.2	36.1	57.7	33.6	0.8	2.9	3.7	0.0
【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】											
100未満	129	31.3	47.3	32.1	32.1	56.3	33.9	1.8	2.7	5.4	0.0
100以上120未満	205	27.1	51.4	31.1	32.8	60.5	39.5	1.1	5.1	2.3	0.0
120以上150未満	192	25.0	46.5	31.4	32.6	57.6	33.7	0.6	5.8	2.9	0.0
150以上	106	30.2	51.2	27.9	30.2	59.3	34.9	3.5	2.3	4.7	0.0
【国際分業の状況】											
海外事業所は設けていない	562	28.8	45.7	29.5	32.4	58.0	36.1	1.8	4.1	3.0	0.0
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	71	29.6	59.2	29.6	25.4	64.8	33.8	0.0	5.6	2.8	0.0
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	59	22.0	55.9	39.0	37.3	64.4	32.2	5.1	10.2	5.1	0.0

Off-JTのために社外の教育訓練機関を活用している事業所は、活用の際に重視しているのはどのような点だろうか。約4分の3が「実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標」を重視していると回答し、そのほかには「教育訓練の結果、得られる資格や免許」(57.9%)、「教育訓練にかかる費用」(42.4%)、「実施時期、曜日・時間帯」(34.4%)、「教育訓練の期間・延べ時間」(29.5%)といった点を重視しているという回答が比較的多かった(図表 2-5-17)。

図表 2-5-17 社外の教育訓練機関を活用する際に重視している点  
(複数回答、単位：%)



注：Off-JT の実施にあたって外部の教育訓練機関を活用している 698 事業所について集計。

回答を業種別に集計してみると、「実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標」であると回答した事業所の割合は、工業用プラスチック製品製造や一般機械器具製造の事業所で他業種の事業所に比べて高く、8割を超えている。「教育訓練の結果、得られる資格や免許」を重視する事業所の割合は、鉄鋼や電子デバイス・情報通信機器製造で7割近くに達する一方で、精密機械器具製造では4割にとどまる。「教育訓練にかかる費用」とする答えた事業所の割合は、電子デバイス・情報通信機器製造では半数を超えるのに対し、鉄鋼や非鉄金属では3割程度である。「実施時期、曜日・時間帯」と回答した事業所の割合は、「一般機械器具製造では半数弱であるが、電子デバイス・情報通信機器製造では2割を切っている（図表 2-5-18）。

事業所従業員規模別にみると、「実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標」であると回答した事業所の割合は、従業員規模が大きくなるほど増加する傾向にあり、「100名以上」（82.5%）では8割を超えている。業態別の集計に目を移すと、主に「最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する」事業所では、「実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標」、「教育訓練にかかる費用」、「実施時期、曜日・時間帯」及び「教育訓練の期間・延べ時間」を重視しているという割合が、他業態に比べて目立って高い。さらに、部品または材料を加工・生産する業態に絞ってみると、「実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標」、「教育訓練の結果、得られる資格や免許」及び「教育訓練の期間・延べ時間」と回答した事業所の割合が、下請けの度合いが強くなるに

従って、高まる傾向にある（図表 2-5-18）。

売上高・出荷額の状況との関連では、指数がより大きな事業所グループにおいて、「教育訓練にかかる費用」を重視していると回答した事業所の割合が低下している。そのほかの項目のなかにも、売上高・出荷額の状況が異なる事業所間においてかなりの差異がみられるものがあるが、指数の大きさとの間に一貫した関連は見出されない。所属企業の国際分業の状況と各項目の回答率との間にも、明確な関連は認められない（図表 2-5-18）

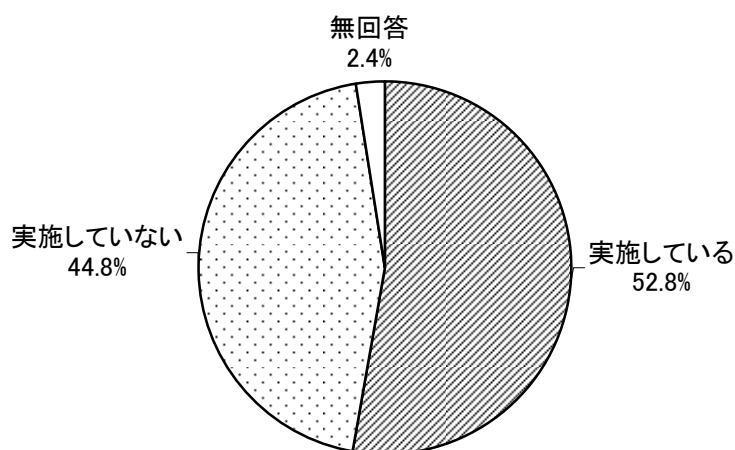
図表 2-5-18 社外の教育訓練機関を活用する際に重視している点  
回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：％）

	n	実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標	教育訓練の結果、得られる資格や免許	教育訓練を担当する講師・インストラクターの質	実施している教育訓練の評判や社会的評価	利用した自社従業員による評価	立地・交通の利便性	実施時期、曜日・時間帯	教育訓練の期間・延べ時間	教育訓練にかかる費用	修了率、資格取得状況などの実績	その他	無回答
合計	698	522	404	86	98	141	167	240	206	296	51	2	6
	100.0	74.8	57.9	12.3	14.0	20.2	23.9	34.4	29.5	42.4	7.3	0.3	0.9
<b>【業種】</b>													
工業用プラスチック製品製造	42	88.1	57.1	14.3	23.8	11.9	23.8	26.2	28.6	40.5	2.4	0.0	0.0
鉄鋼	39	69.2	71.8	12.8	15.4	23.1	17.9	35.9	25.6	33.3	7.7	0.0	0.0
非鉄金属	28	75.0	57.1	17.9	7.1	17.9	14.3	39.3	28.6	28.6	7.1	0.0	3.6
金属製品	131	67.2	63.4	13.7	13.7	17.6	23.7	38.9	26.7	43.5	7.6	0.8	0.8
一般機械器具製造	94	81.9	57.4	9.6	9.6	22.3	25.5	46.8	36.2	41.5	8.5	1.1	0.0
電気機械器具製造	108	80.6	58.3	9.3	13.9	13.9	29.6	33.3	31.5	47.2	5.6	0.0	0.0
電子デバイス・情報通信機器製造	23	78.3	65.2	26.1	13.0	26.1	21.7	17.4	30.4	52.2	0.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造	94	70.2	61.7	10.6	14.9	24.5	22.3	31.9	30.9	44.7	13.8	0.0	0.0
精密機械器具製造	74	78.4	40.5	10.8	16.2	25.7	24.3	29.7	29.7	37.8	5.4	0.0	2.7
その他	57	64.9	50.9	15.8	12.3	24.6	19.3	26.3	21.1	40.4	7.0	0.0	1.8
<b>【事業所従業員数】</b>													
29名以下	23	47.8	60.9	26.1	21.7	8.7	17.4	17.4	13.0	52.2	13.0	4.3	4.3
30～49名	161	69.6	57.1	9.3	16.1	18.6	19.9	30.4	23.6	39.1	6.2	0.6	0.0
50～99名	242	77.3	57.9	8.7	11.6	16.1	29.8	39.7	36.0	46.7	6.6	0.0	0.8
100名以上	154	82.5	53.9	15.6	13.0	30.5	21.4	32.5	31.2	40.3	7.8	0.0	1.3
<b>【企業従業員数】</b>													
29名以下	6	50.0	33.3	66.7	16.7	33.3	33.3	33.3	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
30～49名	128	74.2	56.3	9.4	12.5	18.0	18.0	28.1	18.0	39.8	5.5	0.8	0.0
50～99名	207	76.8	58.5	7.7	14.5	15.0	27.1	39.1	38.6	47.8	6.8	0.5	0.5
100～299名	124	75.8	53.2	13.7	12.1	28.2	28.2	36.3	33.1	46.8	10.5	0.0	1.6
300名以上	86	77.9	59.3	11.6	15.1	23.3	18.6	23.3	23.3	34.9	3.5	0.0	1.1
<b>【業態（最も出荷額の多いもの）】</b>													
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	148	73.6	50.0	14.9	12.8	16.2	18.9	33.1	30.4	39.2	6.8	0.7	2.7
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	45	82.2	57.8	6.7	2.2	31.1	31.1	51.1	40.0	57.8	2.2	2.2	0.0
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	28	67.9	46.4	3.6	7.1	32.1	25.0	25.0	14.3	39.3	7.1	0.0	3.6
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	125	74.4	59.2	10.4	20.0	19.2	24.0	36.0	27.2	44.8	7.2	0.0	0.0
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	241	76.3	60.2	11.6	13.3	19.9	26.6	32.8	32.0	42.3	7.9	0.0	0.0
<b>【2007年度の売上高・出荷額（2004年度＝100）】</b>													
100未満	112	74.1	53.6	12.5	13.4	10.7	30.4	33.0	30.4	52.7	8.0	0.0	0.0
100以上120未満	177	75.1	57.1	9.0	11.9	22.6	19.8	36.2	29.9	44.1	7.3	0.6	1.1
120以上150未満	172	77.9	54.1	12.8	15.1	26.2	23.8	34.3	33.7	43.6	8.7	0.0	0.0
150以上	86	73.3	59.3	11.6	16.3	15.1	24.4	30.2	26.7	32.6	3.5	1.2	2.3
<b>【国際分業の状況】</b>													
海外事業所は設けていない	562	74.4	58.0	12.5	14.1	19.4	23.7	35.1	29.5	42.2	7.1	0.4	0.7
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	71	83.1	57.7	9.9	11.3	16.9	29.6	25.4	25.4	45.1	5.6	0.0	1.4
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	59	69.5	57.6	15.3	16.9	28.8	18.6	39.0	33.9	42.4	10.2	0.0	1.7

## 第5節 技能系正社員の自己啓発に対する支援

図表2-5-19は、技能系正社員の自己啓発に対する支援の実施状況を示している。回答事業所全体でみると、技能系正社員の自己啓発に対して支援を実施しているのは約半数である。

図表2-5-19 技能系正社員の自己啓発に対する支援（単位：％）



業種別にみると、実施している事業所の割合は、電気機械器具製造の事業所で、他業種の事業所に比べてやや高くなっている。また、事業所自体の従業員規模や所属する企業の従業員規模が大きくなるに従って、実施しているとする事業所の割合は高くなる。業態別では、部品または材料を加工・生産する業態に絞ってみた場合に、下請けの度合いが強くなるに従って、実施している事業所の割合は64.4%から49.6%へと減少している。海外に生産事業を設けていない企業の事業所と海外生産を展開している企業の事業所を比べると、後者で実施している割合が高い（図表2-5-20）。

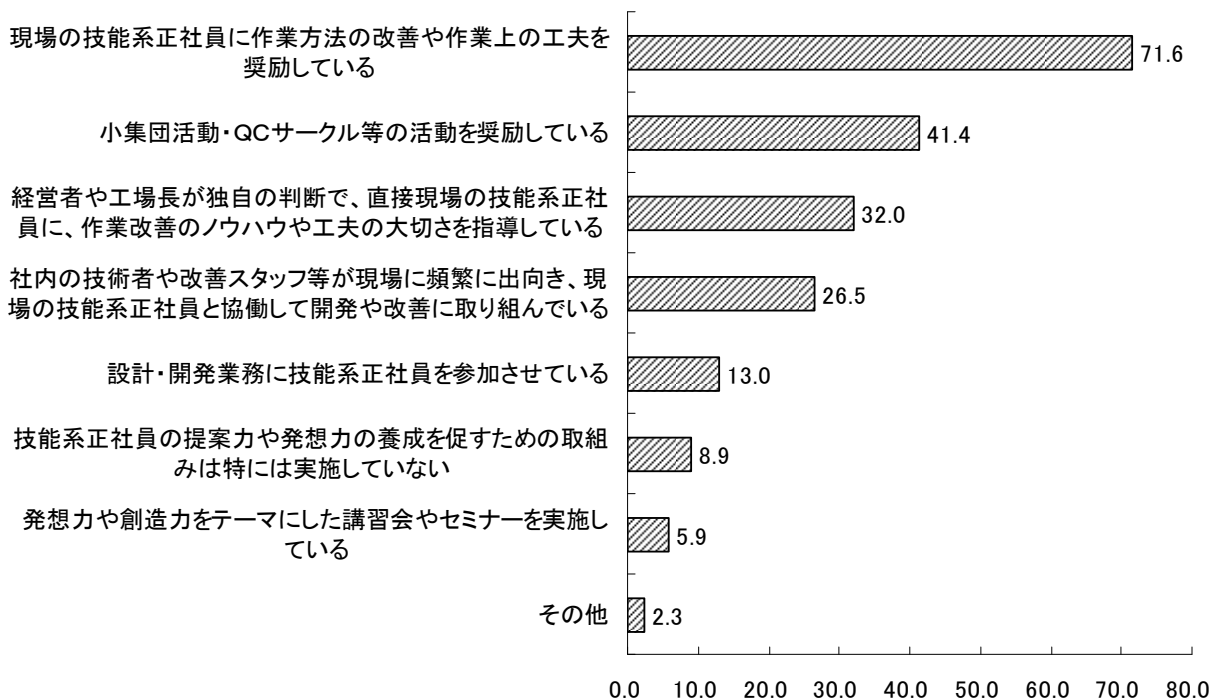
図表 2-5-20 技能系正社員の自己啓発に対する支援：回答事業所の特性による異同  
(単位：%)

	n	実施している	実施していない	無回答
合計	1356	716	607	33
	100.0	52.8	44.8	2.4
<b>【業種】</b>				
工業用プラスチック製品製造	87	47.1	51.7	1.1
鉄鋼	77	48.1	50.6	1.3
非鉄金属	56	51.8	42.9	5.4
金属製品	255	53.3	45.1	1.6
一般機械器具製造	167	56.9	41.3	1.8
電気機械器具製造	201	59.7	37.8	2.5
電子デバイス・情報通信機器製造	53	52.8	45.3	1.9
輸送用機械器具製造	178	48.9	46.6	4.5
精密機械器具製造	153	51.6	44.4	3.9
その他	112	47.3	51.8	0.9
<b>【事業所従業員数】</b>				
29名以下	66	42.4	56.1	1.5
30～49名	346	48.6	49.7	1.7
50～99名	474	51.3	46.8	1.9
100名以上	257	69.3	28.0	2.7
<b>【企業従業員数】</b>				
29名以下	29	34.5	62.1	3.4
30～49名	290	45.9	52.8	1.4
50～99名	409	49.4	49.1	1.5
100～299名	215	60.0	36.3	3.7
300名以上	137	75.9	21.2	2.9
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>				
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	58.5	39.0	2.5
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	46.7	49.5	3.7
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	64.4	31.1	4.4
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	59.6	37.9	2.6
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	49.6	49.4	1.0
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>				
100未満	239	47.7	50.2	2.1
100以上120未満	337	57.6	39.2	3.3
120以上150未満	319	57.4	41.7	0.9
150以上	173	50.3	47.4	2.3
<b>【国際分業の状況】</b>				
海外事業所は設けていない	1128	50.4	47.1	2.6
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	64.9	32.5	2.6
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	70.1	28.9	1.0

## 第6節 技能系正社員の提案力や発想力の養成を促す取組み

技能系正社員の提案力や発想力を養成するための取組みとしては、「現場の技能系正社員に作業方法の改善や仕事上の工夫を奨励している」という事業所が約7割と最も多い。以下、回答の多い順に、「小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している」(41.4%)、「経営者や工場長が独自の判断で、直接現場の技能系正社員に、作業改善のノウハウや工夫の大切さを指導している」(32.0%)、「社内の技術者や改善スタッフ等が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働して開発や改善に取り組んでいる」(26.6%)と続く(図表2-5-21)。

図表 2-5-21 技能系正社員の提案力や発想力を養成するための取組み  
(複数回答、単位：%)



「小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している」と回答した事業所の割合は、輸送用機械器具製造や電子デバイス・情報通信機器製造の事業所では半数近くに達し、他業種の事業所に比べて高いが、逆に一般機械器具製造では3分の1程度にとどまり他業種よりも低くなっている。「経営者や工場長が独自の判断で、直接現場の技能系正社員に、作業改善のノウハウや工夫の大切さを指導している」とする事業所の割合は、工業用プラスチック製品製造で4割を超えるが、電子デバイス・情報通信機器製造では2割に満たない。これらの項目とは対照的に、「現場の技能系正社員に作業方法の改善や仕事上の工夫を奨励している」、「社内の技術者や改善スタッフ等が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働して開発や改善に取り組んでいる」は、業種間による回答率の差異が小さい(図表2-5-22)。

事業所の従業員規模別にみると、「小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している」、「社内の技術者や改善スタッフ等が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働して開発や改善に取り組んでいる」という事業所の割合は、従業員規模が大きくなるに従って増加している。また、従業員100名以上の事業所では、「小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している」、「現場の技能系正社員に作業方法の改善や仕事上の工夫を奨励している」、「社内の技術者や改善スタッフ等が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働して開発や改善に取り組んでいる」といった事業所の割合が目立って高くなっている。所属する企業の従業員数別に集計してみたところ、従業員30名以上の企業に属する回答事業所では、企業の従業員規模が大きくなるに従って、「現場の技能系正社員に作業方法の改善や仕事上の工夫を奨励

している」という割合が増加し、逆に、「経営者や工場長が独自の判断で、直接現場の技能系正社員に、作業改善のノウハウや工夫の大切さを指導している」とする事業所の割合は減少する。また、従業員 300 名以上の企業に所属している事業所では、「小集団活動・QC サークル等の活動を奨励している」、「社内の技術者や改善スタッフ等が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働して開発や改善に取り組んでいる」と回答した事業所の割合が、他の事業所と比べて顕著に高い（図表 2-5-22）。

業態別の異同について、部品または材料を加工・生産する業態に絞ってみると、下請けの度合いが強くなるに従って、「現場の技能系正社員に作業方法の改善や仕事上の工夫を奨励している」とする事業所の割合は増加し、逆に「小集団活動・QC サークル等の活動を奨励している」、「社内の技術者や改善スタッフ等が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働して開発や改善に取り組んでいる」、「設計・開発業務に技能系正社員を参加させている」と回答した事業所の割合は減少していく。売上高・出荷額の指数別の集計では、指数のより大きな事業所において、「現場の技能系正社員に作業方法の改善や仕事上の工夫を奨励している」という割合が高まり、「技能系正社員の提案力や発想力の要請を促すための取組みは特に実施していない」という割合が低下する傾向が見られるが、事業所間の差はさほど大きなものではない。海外生産を展開している企業に属する事業所とそうでない企業に属する事業所の相違としては、前者で「小集団活動・QC サークル等の活動を奨励している」、「社内の技術者や改善スタッフ等が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働して開発や改善に取り組んでいる」割合がより高く、反面、「経営者や工場長が独自の判断で、直接現場の技能系正社員に、作業改善のノウハウや工夫の大切さを指導している」という回答の割合は後者で高いという点を指摘できる（図表 2-5-22）。

図表 2-5-22 技能系正社員の提案力や発想力を養成するための取組み  
 回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：％）

	n	小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している	現場の技能系正社員に作業方法の改善や作業上の工夫を奨励している	社内の技術者や改善スタッフ等が現場に頻りに出向き、現場の技能系正社員と協働して開発や改善に取り組んでいる	経営者や工場長が独自の判断で、直接現場の技能系正社員に、作業改善のノウハウや工夫の大切さを指導している	設計・開発業務に技能系正社員を参加させている	発想力や創造力をテーマにした講習会やセミナーを実施している	その他	技能系正社員の提案力や発想力の養成を促すための取組みは特には実施していない	無回答
合計	1356 100.0	562 41.4	971 71.6	360 26.5	434 32.0	176 13.0	80 5.9	31 2.3	121 8.9	22 1.6
<b>【業種】</b>										
工業用プラスチック製品製造	87	40.2	72.4	25.3	41.4	10.3	3.4	4.6	11.5	1.1
鉄鋼	77	41.6	76.6	23.4	32.5	9.1	3.9	6.5	6.5	0.0
非鉄金属	56	44.6	75.0	25.0	25.0	12.5	7.1	0.0	10.7	1.8
金属製品	255	40.4	73.3	24.3	36.5	9.0	4.7	1.2	9.0	0.8
一般機械器具製造	167	33.5	70.1	30.5	36.5	17.4	4.8	1.8	7.2	2.4
電気機械器具製造	201	43.3	70.1	25.9	24.9	15.4	7.5	0.5	8.0	2.5
電子デバイス・情報通信機器製造	53	47.2	75.5	32.1	18.9	15.1	3.8	5.7	5.7	0.0
輸送用機械器具製造	178	48.3	73.0	31.5	29.2	10.7	6.2	1.1	9.0	2.2
精密機械器具製造	153	43.1	71.9	26.8	30.7	17.0	9.8	3.9	7.8	2.0
その他	112	36.6	65.2	21.4	34.8	13.4	6.3	2.7	15.2	1.8
<b>【事業所従業員数】</b>										
29名以下	66	30.3	69.7	16.7	33.3	9.1	9.1	1.5	18.2	1.5
30～49名	346	32.9	65.3	20.5	38.2	14.2	4.0	2.3	10.7	2.0
50～99名	474	38.8	72.4	23.6	34.0	9.1	4.9	2.3	9.3	1.5
100名以上	257	61.5	77.0	40.5	21.4	16.3	7.8	3.1	5.1	0.8
<b>【企業従業員数】</b>										
29名以下	29	24.1	69.0	27.6	31.0	6.9	6.9	0.0	13.8	3.4
30～49名	290	30.3	66.2	19.3	37.9	14.1	4.5	2.1	12.4	1.4
50～99名	409	36.2	71.9	22.0	35.0	11.5	4.4	2.4	9.5	1.7
100～299名	215	52.6	74.9	31.2	26.0	13.0	4.2	2.3	7.4	0.9
300名以上	137	68.6	78.8	46.7	19.7	13.9	10.2	4.4	2.9	0.7
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>										
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	37.9	71.6	29.4	28.0	18.8	5.3	4.3	8.5	3.2
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	46.7	67.3	32.7	29.0	19.6	7.5	1.9	10.3	1.9
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	48.9	66.7	31.1	33.3	15.6	4.4	0.0	4.4	0.0
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	47.2	71.9	26.8	31.5	12.3	5.5	3.0	9.4	0.4
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	39.7	72.2	23.4	36.2	7.3	5.2	1.3	9.6	0.8
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>										
100未満	239	40.2	66.5	22.6	30.5	9.6	6.3	3.3	14.2	1.3
100以上120未満	337	40.7	70.3	28.2	31.2	14.2	3.9	1.5	10.1	1.8
120以上150未満	319	43.6	73.4	24.8	34.5	11.0	4.1	2.5	6.3	0.9
150以上	173	41.0	72.8	31.8	30.6	15.6	9.8	1.2	7.5	1.7
<b>【国際分業の状況】</b>										
海外事業所は設けていない	1128	38.3	71.1	24.6	34.2	12.0	5.5	2.1	9.4	1.7
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	60.5	78.9	35.1	22.8	10.5	9.6	1.8	3.5	1.8
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	57.7	69.1	42.3	17.5	25.8	7.2	5.2	8.2	0.0



## 第6章 技能系正社員の処遇とキャリア

### 第1節 技能系正社員の処遇の決め方

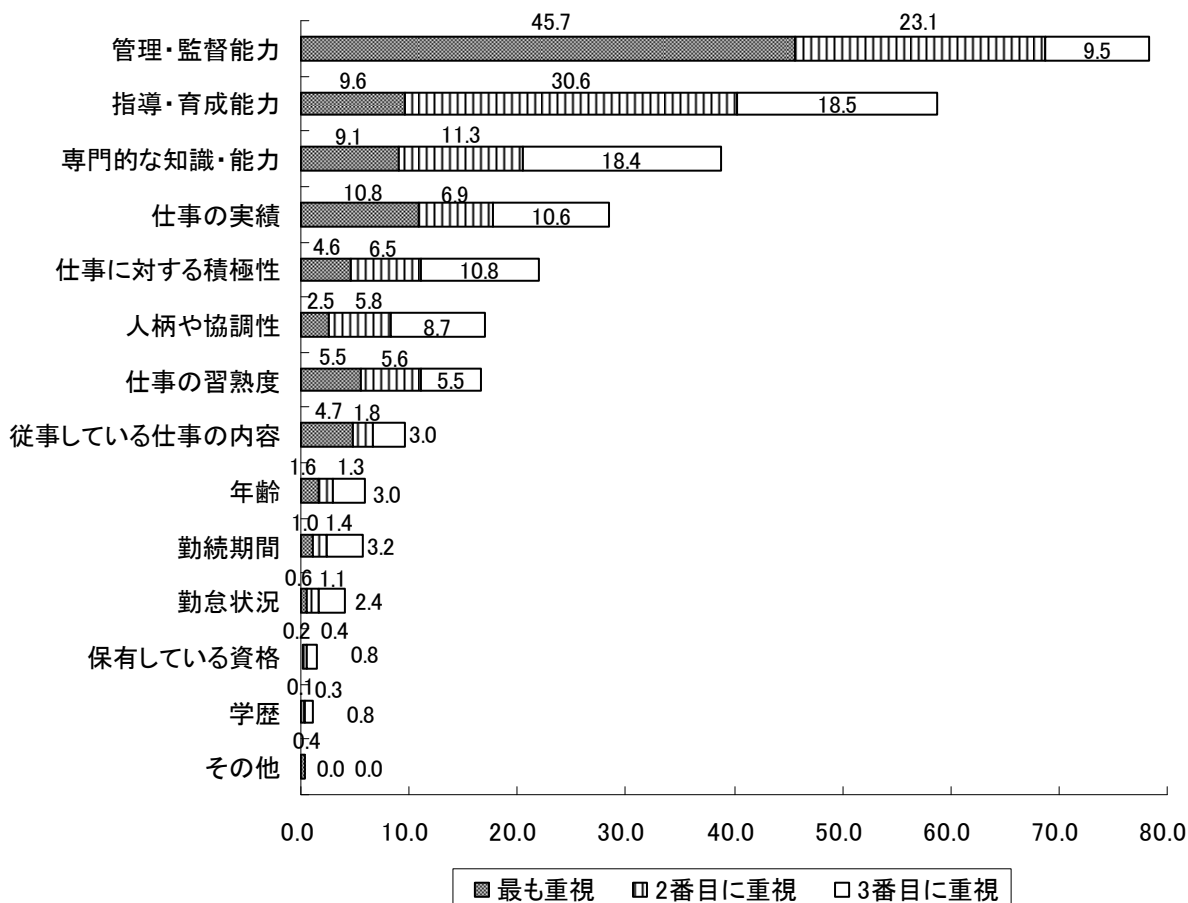
#### 1. 管理職・技能系正社員の処遇の決め方

図表2-6-1に管理職の技能系正社員の基本給決定の際に、事業所が重視している項目を示す。「最も重視する」から「3番目に重視する」の回答率の合計で見ると、回答が一番多かったのは、「管理・監督能力」で約8割（「最も重視する」＋「2番目に重視する」＋「3番目に重視する」の合計・78.2%、以下同様）の事業所が重視するとしている。そのほか回答率の合計で見て重視するという事業所が比較的多かったのは、「指導・育成能力」（58.7%）、「専門的な知識・能力」（38.8%）、「仕事の実績」（28.4%）といった点である。

「最も重視する」という回答にのみ着目すると、「管理・監督能力」が半数近くを占め、以下「仕事の実績」（10.8%）、「専門的知識・能力」（9.1%）、「指導・育成能力」（8.6%）、「仕事の習熟度」（5.5%）、「従事している仕事の内容」（4.7%）という順番で続く。

図表2-6-1 管理職・技能系正社員の基本給を決める上で重視する点

（重視する順に第1位から第3位まで回答、単位：％）



次に、最も重視する項目に絞って、回答事業所の属性による異同を見ていくこととする。「管理・監督能力」と回答した事業所の割合は、金属製品、電子デバイス・情報通信機器製造の事業所では約半数と他業種の事業所に比べてやや高く、逆に鉄鋼及び工業用プラスチック製品製造ではやや低い。また、「仕事の実績」とする事業所は、「電子デバイス・情報通信機器製造では2割弱あるが、金属製品は約5%にとどまる。「指導・育成能力」は、「電子デバイス・情報通信機器製造でやや高くなっている。事業所従業員規模別、所属する企業の従業員数別に集計してみると、いずれにおいても「仕事の実績」と回答した事業所の割合が、従業員規模が大きくなるに従って増加している（図表2-6-2）。

業態による異同に関して、部品または材料を加工・生産する業態に絞ると、「専門的な知識・能力」を重視する事業所の比率は、下請けの割合が増すに従って減少する。売上高・出荷額の状況との関連では、「管理・監督能力」と回答した事業所の割合が、売上高・出荷額の小さい事業所ほどより大きくなっている。また、海外に生産事業所を設けていない企業の事業所と海外生産を展開している企業の事業所を比べた場合、「指導・育成能力」及び「仕事の実績」と回答した事業所の割合が、後者のほうでより高い（図表2-6-2）。

図表 2-6-2 管理職・技能系正社員の基本給を決める上で最も重視する点  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

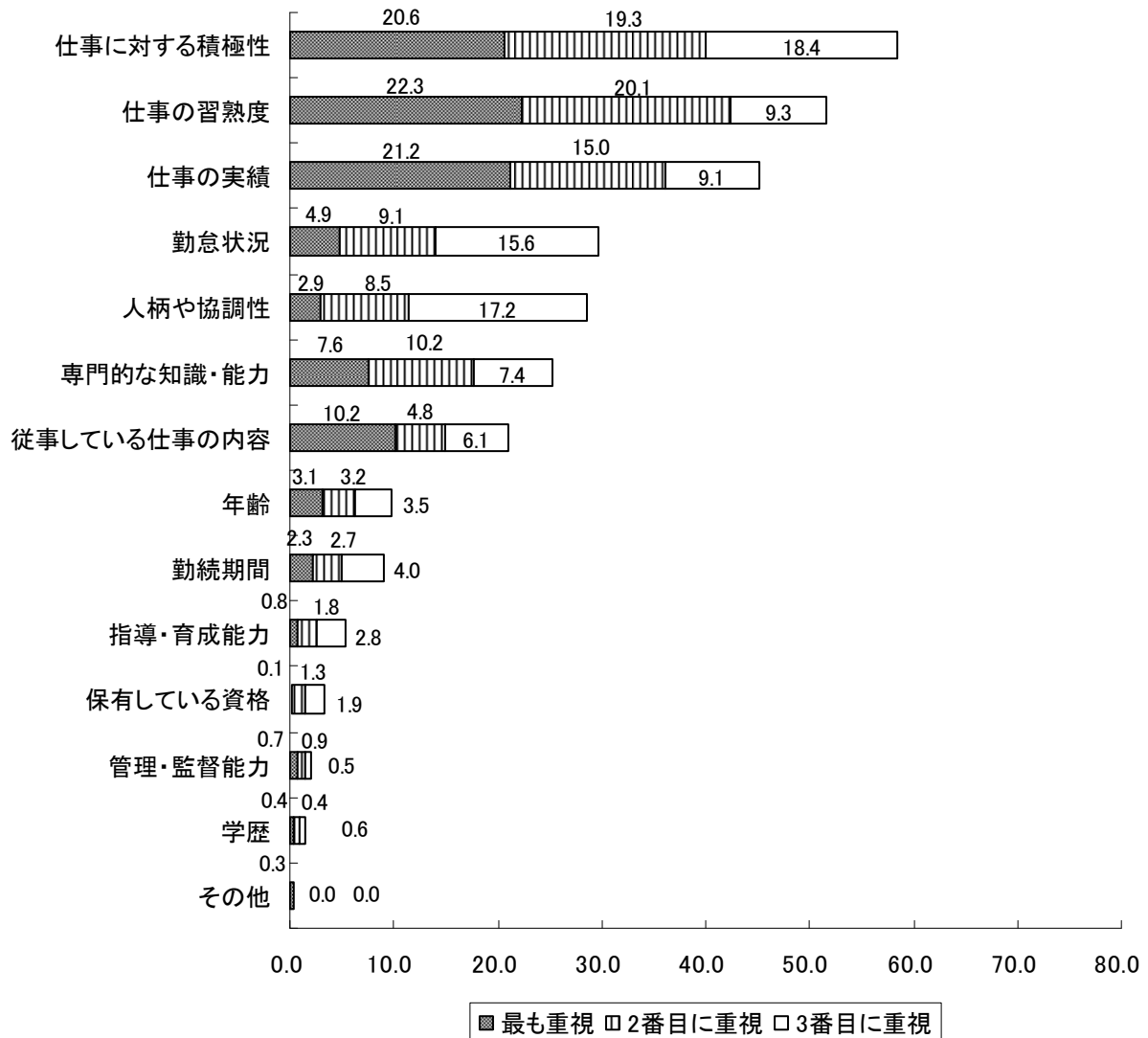
	n	従事している 仕事の 内容	仕事の 習熟度	仕事の 実績	勤怠状 況	専門的 な知識・ 能力	保有し ている 資格	仕事に 対する 積極性	人柄や 協調性	管理・ 監督能 力	指導・ 育成能 力	年齢	勤続期 間	学歴	その他	無回答
合計	1356	64	74	147	8	124	3	62	34	620	130	22	14	1	5	48
	100.0	4.7	5.5	10.8	0.6	9.1	0.2	4.6	2.5	45.7	9.6	1.6	1.0	0.1	0.4	3.5
【業種】																
工業用プラスチック製品製造	87	4.6	8.0	10.3	0.0	11.5	0.0	5.7	3.4	39.1	10.3	0.0	1.1	1.1	1.1	3.4
鉄鋼	77	6.5	9.1	15.6	0.0	9.1	0.0	2.6	0.0	39.0	11.7	3.9	2.6	0.0	0.0	0.0
非鉄金属	56	3.6	5.4	12.5	0.0	8.9	0.0	1.8	3.6	44.6	5.4	5.4	3.6	0.0	0.0	5.4
金属製品	255	3.9	5.9	5.5	0.4	8.2	0.4	5.1	2.4	51.4	9.0	2.4	0.8	0.0	0.4	4.3
一般機械器具製造	167	4.2	7.2	12.6	0.6	9.0	0.6	1.2	3.0	44.9	9.6	1.8	2.4	0.0	1.2	1.8
電気機械器具製造	201	3.5	2.0	13.9	0.5	9.0	0.0	4.5	2.5	49.8	10.4	0.5	0.0	0.0	0.0	3.5
電子デバイス・情報通信機器製造	53	5.7	1.9	17.0	0.0	5.7	0.0	3.8	0.0	50.9	15.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造	178	3.4	5.6	9.0	0.6	10.7	0.0	4.5	2.2	46.1	10.7	1.7	0.6	0.0	0.0	5.1
精密機械器具製造	153	5.2	6.5	11.8	1.3	7.8	0.0	7.2	3.3	39.9	9.2	1.3	1.3	0.0	0.0	5.2
その他	112	10.7	3.6	8.9	1.8	11.6	0.9	7.1	2.7	42.9	5.4	0.9	0.0	0.0	0.9	2.7
【事業所従業員数】																
29名以下	66	4.5	4.5	7.6	1.5	9.1	0.0	1.5	6.1	43.9	12.1	1.5	0.0	0.0	0.0	7.6
30～49名	346	4.9	6.6	8.1	1.2	11.6	0.0	5.5	3.2	39.6	11.6	1.7	2.0	0.0	0.6	3.5
50～99名	474	5.7	5.1	12.0	0.6	9.5	0.0	4.9	1.5	47.5	7.6	1.9	1.1	0.0	0.0	2.7
100名以上	257	3.9	3.9	16.3	0.0	5.8	0.4	3.5	1.9	47.1	10.9	1.2	0.8	0.4	0.8	3.1
【企業従業員数】																
29名以下	29	10.3	0.0	6.9	3.4	3.4	0.0	3.4	6.9	44.8	3.4	3.4	0.0	0.0	0.0	13.8
30～49名	290	4.8	6.9	8.3	1.0	11.7	0.0	5.5	3.8	39.7	11.7	2.1	1.7	0.0	0.3	2.4
50～99名	409	5.6	4.6	8.8	0.7	10.3	0.0	5.1	1.7	47.7	9.5	2.0	1.2	0.0	0.0	2.7
100～299名	215	4.2	3.3	14.4	0.0	7.9	0.5	4.2	2.8	47.0	11.2	1.9	0.9	0.0	0.9	0.9
300名以上	137	2.2	4.4	23.4	0.7	5.8	0.0	1.5	0.0	44.5	9.5	0.0	0.7	0.7	0.7	5.8
【業態（最も出荷額の多いもの）】																
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	5.0	2.1	12.8	0.7	12.8	0.4	3.5	1.4	44.0	8.5	3.2	2.1	0.0	0.4	3.2
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	4.7	7.5	14.0	0.0	5.6	0.0	4.7	3.7	39.3	12.1	0.9	1.9	0.0	0.9	4.7
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	2.2	4.4	13.3	0.0	15.6	0.0	2.2	2.2	48.9	6.7	0.0	0.0	2.2	0.0	2.2
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	4.3	3.8	15.7	0.4	11.1	0.0	3.4	2.1	43.4	11.5	0.9	0.9	0.0	0.4	2.1
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	6.1	6.9	8.2	0.8	6.7	0.0	5.9	3.1	47.3	9.4	1.5	0.8	0.0	0.2	3.1
【2007年度の売上高・出荷額（2004年度＝100）】																
100未満	239	6.7	4.6	12.6	1.3	6.3	0.0	2.5	3.8	49.0	7.5	0.8	1.7	0.0	0.4	2.9
100以上120未満	337	5.0	5.6	9.5	0.3	10.1	0.3	4.7	1.8	45.7	10.4	2.1	1.2	0.3	0.6	2.4
120以上150未満	319	5.3	5.6	13.5	0.3	9.4	0.0	4.4	2.5	44.5	9.7	1.3	0.6	0.0	0.3	2.5
150以上	173	4.6	5.2	9.2	1.2	10.4	0.0	6.4	2.9	38.7	12.7	2.9	1.7	0.0	0.0	4.0
【国際分業の状況】																
海外事業所は設けていない	1128	4.9	6.2	9.6	0.5	9.5	0.3	5.3	3.0	45.6	8.6	2.0	1.2	0.0	0.4	3.0
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	4.4	1.8	14.0	1.8	7.9	0.0	1.8	0.0	47.4	13.2	0.0	0.0	0.0	0.0	7.9
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	4.1	1.0	22.7	0.0	5.2	0.0	0.0	0.0	43.3	17.5	0.0	1.0	1.0	0.0	4.1

## 2. 非管理職・技能系正社員の処遇の決め方

非管理職の技能系正社員の基本給決定の際に重視する項目についても、管理職と同様にたずねてみた。「最も重視する」から「3番目に重視する」までをすべて加えた回答率では、「仕事に対する積極性」（最も重視する）＋「2番目に重視する」＋「3番目に重視する」の合計・58.3%、以下同様）が最も高く、「仕事の習熟度」（51.7%）、「仕事の実績」（45.3%）が続く。

「最も重視している」項目については、回答の多い順に「仕事の習熟度」（22.3%）、「仕事の実績」（21.2%）、「仕事に対する積極性」（20.6%）、「従事している仕事の内容」（10.2%）、「専門的な知識・能力」（7.6%）となっている。管理職の場合の回答と異なり、突出して高い回答率の項目はなく、上位3項目を答えた事業所の割合がほぼ同程度となっている（図表2-6-3）。

図表 2-6-3 非管理職・技能系正社員の基本給を決める上で重視する点  
(重視する順に第1位から第3位まで回答、単位：%)



非管理職の技能系正社員についても、事業所側が基本給を決定する際に最も重視する項目に絞って、属性による異同を見ていくこととしよう。業種別の集計に目をむけると、「仕事の習熟度」が最も重要であるとする事業所の割合は、一般機械器具製造、鉄鋼及び電子デバイス・情報通信機器製造の事業所で比較的高く、非鉄金属では低くなっている。金属製品の事業所では「仕事の実績」の割合が、電子デバイス・情報通信機器製造の事業所では「仕事に対する積極性」の割合が、他業種よりも低い。事業所や所属企業の従業員規模別にみると、「仕事の実績」が最も重要であると回答した事業所の割合は、事業所または所属する企業の従業員規模が大きくなるに従って増加している。(図表 2-6-4)。

業態間の差異はさほど目立たない。売上高・出荷額の状況との関連では、「仕事に対する積極性」の回答率が、売上高・出荷額の指数がより大きい事業所グループにおいてより高い。

所属する企業の国際分業の状況別に集計してみると、「仕事の実績」を最も重視している事業所の割合が、海外に生産事業所を設けていない企業の事業所よりも海外生産を展開している企業の事業所でより高くなっている（図表2-6-4）。

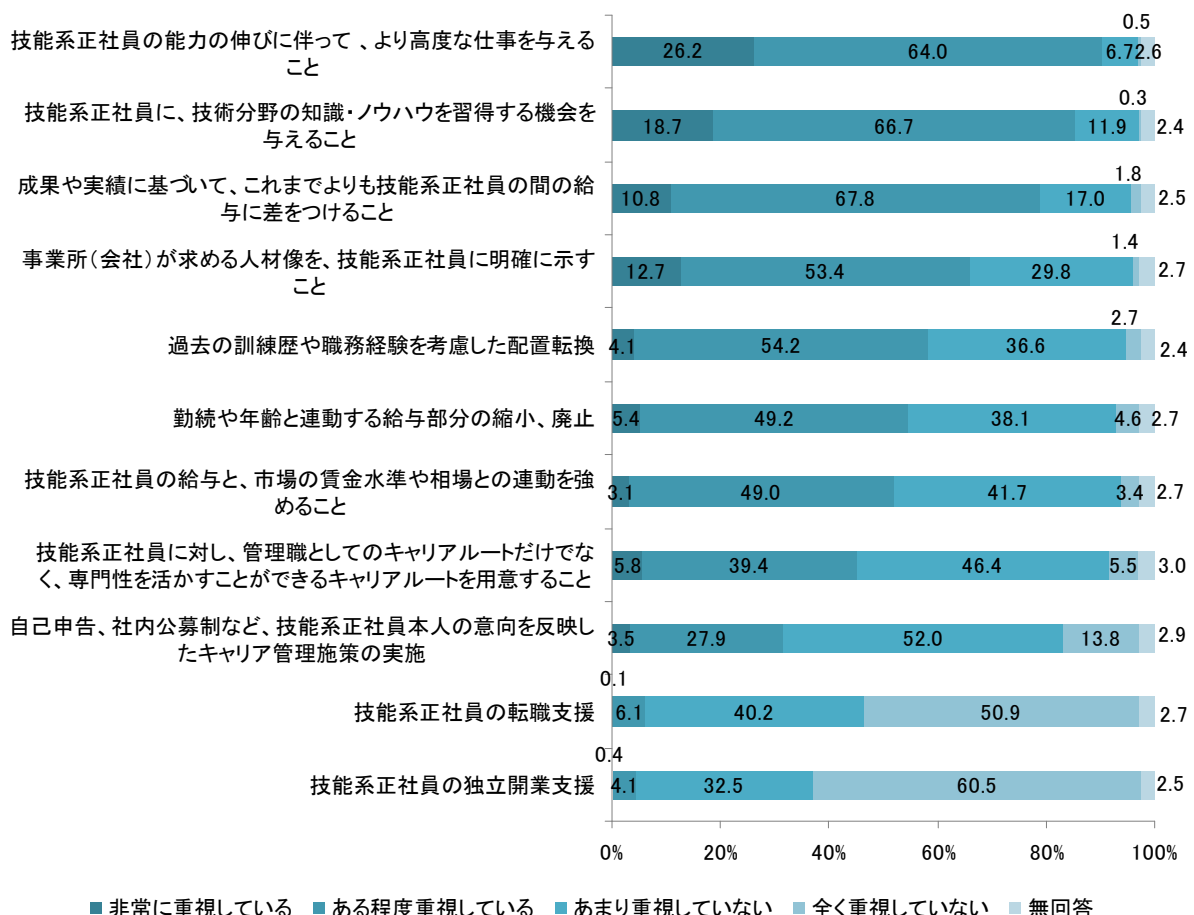
図表2-6-4 非管理職・技能系正社員の基本給を決める上で最も重視する点  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	従事している仕事の内容	仕事の習熟度	仕事の実績	勤怠状況	専門的な知識・能力	保有している資格	仕事に対する積極性	人柄や協調性	管理・監督能力	指導・育成能力	年齢	勤続期間	学歴	その他	無回答
合計	1356	138	303	287	66	103	2	280	40	9	11	42	31	2	4	34
	100.0	10.2	22.3	21.2	4.9	7.6	0.1	20.6	2.9	0.7	0.8	3.1	2.3	0.4	0.3	2.5
【業種】																
工業用プラスチック製品製造	87	11.5	19.5	21.8	4.6	10.3	0.0	21.8	2.3	0.0	1.1	0.0	2.3	2.3	1.1	1.1
鉄鋼	77	7.8	28.6	20.8	6.5	5.2	0.0	22.1	0.0	1.3	1.3	3.9	2.6	0.0	0.0	0.0
非鉄金属	56	7.1	14.3	21.4	8.9	5.4	0.0	19.6	1.8	0.0	0.0	7.1	8.9	0.0	0.0	5.4
金属製品	255	11.4	26.3	14.5	5.1	7.5	0.0	21.2	2.4	2.0	1.6	2.7	1.6	0.8	0.4	2.7
一般機械器具製造	167	8.4	29.3	24.6	1.2	8.4	0.6	15.6	3.0	0.6	0.0	3.6	3.0	0.6	0.6	0.6
電気機械器具製造	201	10.9	16.9	23.4	3.0	10.9	0.0	24.4	5.5	0.0	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	2.5
電子デバイス・情報通信機器製造	53	5.7	28.3	26.4	3.8	7.5	0.0	11.3	5.7	0.0	0.0	5.7	5.7	0.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造	178	9.0	18.0	24.7	6.7	7.3	0.0	21.3	3.4	0.0	1.1	3.4	0.6	0.0	0.6	3.9
精密機械器具製造	153	9.8	19.6	22.2	7.2	5.9	0.0	21.6	2.0	0.0	0.0	4.6	2.6	0.7	0.0	3.9
その他	112	16.1	20.5	17.0	5.4	5.4	0.9	22.3	1.8	0.9	0.9	3.6	2.7	0.0	0.0	2.7
【事業所従業員数】																
29名以下	66	12.1	22.7	12.1	7.6	9.1	0.0	18.2	4.5	3.0	1.5	3.0	3.0	0.0	0.0	3.0
30～49名	346	10.1	22.3	18.8	6.4	5.2	0.0	24.3	3.8	0.0	1.2	2.6	2.6	0.3	0.3	2.3
50～99名	474	10.8	23.8	20.7	4.6	9.3	0.2	19.0	1.7	0.6	0.4	4.2	2.1	0.4	0.2	1.9
100名以上	257	7.0	19.1	30.4	3.1	10.1	0.4	17.5	2.3	0.8	0.8	2.7	2.7	0.8	0.4	1.9
【企業従業員数】																
29名以下	29	17.2	27.6	10.3	13.8	6.9	0.0	6.9	6.9	0.0	0.0	3.4	0.0	0.0	0.0	6.9
30～49名	290	10.0	22.4	19.0	6.6	4.8	0.0	24.8	3.1	0.3	1.0	3.4	3.1	0.0	0.0	1.4
50～99名	409	11.0	22.2	20.3	4.2	10.0	0.0	20.8	2.2	0.2	0.7	3.4	2.4	0.5	0.2	1.7
100～299名	215	7.0	23.3	24.7	2.3	9.3	0.5	20.5	2.3	0.9	0.9	4.7	1.9	0.9	0.5	0.5
300名以上	137	5.8	16.1	35.0	4.4	10.2	0.7	13.9	1.5	1.5	0.7	2.9	2.2	0.7	0.7	3.6
【業態（最も出荷額の多いもの）】																
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	9.9	25.2	21.6	4.6	10.3	0.7	16.3	0.4	1.4	0.0	4.3	3.2	0.4	0.0	1.8
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	9.3	18.7	24.3	2.8	7.5	0.0	23.4	5.6	0.0	0.9	2.8	1.9	0.0	0.0	2.8
自社の仕様に部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	11.1	17.8	22.2	2.2	2.2	0.0	22.2	6.7	2.2	0.0	4.4	6.7	2.2	0.0	0.0
受注先の仕様にに基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	10.2	23.8	23.0	3.4	10.2	0.0	18.3	3.4	0.0	0.9	2.1	1.7	0.4	0.9	1.7
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	8.8	20.9	20.9	6.5	6.3	0.0	23.8	2.9	0.4	1.3	3.6	2.1	0.4	0.2	1.9
【2007年度の売上高・出荷額（2004年度＝100）】																
100未満	239	10.0	23.8	24.7	5.9	5.4	0.4	18.0	3.3	0.0	1.7	1.7	1.7	1.3	0.4	1.7
100以上120未満	337	11.3	23.4	21.7	5.6	8.9	0.3	18.7	1.8	0.0	0.9	3.3	3.0	0.3	0.0	0.9
120以上150未満	319	9.4	20.4	22.9	3.4	8.5	0.0	21.6	4.1	1.3	0.0	3.1	2.5	0.3	0.3	2.2
150以上	173	7.5	22.0	16.2	5.2	9.2	0.0	26.0	1.2	1.2	1.2	5.2	2.3	0.0	0.6	2.3
【国際分業の状況】																
海外事業所は設けていない	1128	10.6	22.7	19.4	5.1	7.4	0.2	21.4	3.2	0.5	0.8	3.5	2.1	0.4	0.4	2.3
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	5.3	16.7	29.8	5.3	11.4	0.0	15.8	1.8	2.6	1.8	1.8	2.6	0.9	0.0	4.4
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	11.3	20.6	34.0	1.0	5.2	0.0	18.6	2.1	0.0	0.0	0.0	4.1	1.0	0.0	2.1

## 第2節 技能系正社員の処遇やキャリアに関する取組み

事業所ではどのようなことを重視して、技能系正社員の処遇やキャリア開発を行っているのか。技能系正社員の処遇やキャリアに関しては、「技能系正社員の能力の伸びに伴って、より高度な仕事を与えること」を重視すると回答した事業所の割合が最も多く 90.2%（「非常に重視している」と「ある程度重視している」の合計、以下同様）を占めている。そのほか、「技能系正社員に、技術分野の知識・ノウハウを習得する機会を与えること」（85.4%）、「成果や実績に基づいて、これまでよりも技能系正社員の間での給与に差をつけること」（78.6%）、「事業所（会社）が求める人材像を、技能系正社員に明確に示すこと」（66.1%）、「過去の訓練歴や職務経験を考慮した配置転換」（58.3%）などといった点を重視する事業所が比較的多い（図表 2-6-5）。

図表 2-6-5 技能系正社員の処遇やキャリアに関する取組み（単位：％）



業種別に集計してみると、「技能系正社員の能力の伸びに伴って、より高度な仕事を与えること」、「技能系正社員に、技術分野の知識・ノウハウを習得する機会を与えること」、「成果や実績に基づいて、これまでよりも技能系正社員の間での給与に差をつけること」を重視す

ると回答した事業所の割合は、いずれも非鉄金属の事業所で他業種の事業所に比べるとやや低い。「事業所（会社）が求める人材像を、技能系正社員の明確に示すこと」を重視すると回答した事業所の割合は、一般機械器具製造では7割強と高い。事業所の従業員規模別にみると、「技能系正社員の能力の伸びに伴って、より高度な仕事を与えること」、「技能系正社員の給与と、市場の賃金水準や相場との連動を強めること」及び「技能系正社員に対し、管理職としてのキャリアルートだけでなく、専門性を活かすことができるキャリアルートを用意すること」を重視するという比率は、従業員規模が大きくなるに従って高まっていく。また、所属企業の従業員規模別集計では、「技能系正社員の能力の伸びに伴って、より高度な仕事を与えること」及び「過去の訓練歴や職務経験を考慮した配置転換」を重視するという事業所の割合が規模が大きくなるにつれて増加しているが、逆に、「技能系正社員の転職支援」を重視すると回答の割合は低下する（図表2-6-6）。

売上高・出荷額の状況との関連をみると、指数がより大きな事業所グループにおいて、「技能系正社員の能力の伸びに伴って、より高度な仕事を与えること」を重視している事業所の割合がより高くなっている。所属企業の国際分業状況による違いとしては、「技能系正社員の能力の伸びに伴って、より高度な仕事を与えること」、「事業所（会社）が求める人材像を、技能系正社員の明確に示すこと」、「過去の訓練歴や職務経験を考慮した配置転換」及び「技能系正社員に対し、管理職としてのキャリアルートだけでなく、専門性を活かすことができるキャリアルートを用意すること」といった項目を重視する比率が、海外生産を展開している企業の事業所で高い点を指摘できる（図表2-6-6）。

図表2-6-6 技能系正社員の処遇やキャリアに関する取組み  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	成果や実績に基づいて、これまで技能系正社員との給与の差を縮小すること	勤続や年齢と連動する給与部分の廃止	技能系正社員と、市場の賃金水準との差を縮小すること	過去の訓練や経験を経験した配置転換	技能系正社員の伸び度や高さを伴って高さを与えること	技能系正社員の技術分野やノウハウを習得する機会を与えること	事業所（会社）が求める人材像を、技能系正社員に明確に示すこと	技能系正社員に対し、管理職としてキャリアアップだけでなく、専門性を活かすことができるキャリアアップを用意すること	自己申告、社内公募制など、社内の人材を反映したキャリア管理の実施	技能系正社員への転職支援	技能系正社員への独立開業支援
合計	1356 100.0	1067 78.7	740 54.6	707 52.1	790 58.3	1223 90.2	1159 85.4	896 66.1	612 45.2	425 31.4	85 6.2	60 4.5
【業種】												
工業用プラスチック製品製造	87	86.2	55.2	55.2	57.5	94.3	87.4	64.4	50.6	28.7	4.6	5.7
鉄鋼	77	81.8	49.4	51.9	51.9	89.6	90.9	66.2	39.0	35.1	3.9	2.6
非鉄金属	56	69.6	50.0	51.8	62.5	83.9	73.2	62.5	42.9	25.0	7.1	1.8
金属製品	255	79.2	59.6	52.2	62.7	93.3	87.5	66.7	41.6	29.0	6.7	4.3
一般機械器具製造	167	81.4	53.9	59.9	61.1	87.4	86.2	73.1	45.5	32.3	5.4	4.8
電気機械器具製造	201	74.6	53.7	50.7	54.7	87.1	86.1	66.2	49.8	30.3	8.0	3.5
電子デバイス・情報通信機器製造	53	73.6	49.1	56.6	56.6	94.3	81.1	64.2	50.9	32.1	7.5	1.9
輸送用機械器具製造	178	79.2	52.8	48.9	62.9	90.4	80.9	63.5	46.6	32.0	7.3	5.1
精密機械器具製造	153	79.1	56.9	51.0	52.3	94.1	89.5	64.1	45.1	37.3	6.5	7.8
その他	112	81.3	52.7	43.8	55.4	89.3	84.8	67.0	42.9	32.1	4.5	3.6
【事業所従業員数】												
29名以下	66	71.2	51.5	43.9	54.5	86.4	80.3	62.1	34.8	27.3	4.5	9.1
30～49名	346	81.5	52.9	49.1	56.9	90.2	86.7	66.2	45.1	32.7	6.6	5.8
50～99名	474	81.0	56.5	53.0	56.1	90.3	85.0	67.1	45.1	28.5	6.1	3.2
100名以上	257	73.5	54.5	54.9	64.6	92.6	85.6	64.6	47.9	37.7	5.8	3.9
【企業従業員数】												
29名以下	29	72.4	48.3	37.9	51.7	79.3	82.8	65.5	34.5	31.0	10.3	13.8
30～49名	290	82.4	55.2	46.9	55.2	89.7	84.8	64.8	42.8	31.0	6.9	6.2
50～99名	409	80.7	52.8	53.5	56.2	90.2	85.1	66.7	44.7	28.4	5.4	2.9
100～299名	215	74.4	53.5	55.3	64.2	91.2	88.3	65.6	46.6	28.0	5.1	3.3
300名以上	137	75.2	59.9	54.7	65.7	93.4	84.6	68.6	53.3	43.1	4.4	3.6
【業態（最も出荷額の多いもの）】												
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	75.9	53.2	56.0	62.4	89.7	86.9	66.0	50.0	34.8	7.1	3.5
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	75.7	57.0	38.3	59.8	86.9	77.6	58.9	48.6	40.2	8.4	4.7
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	80.0	57.8	53.3	55.6	84.4	80.0	60.0	42.2	28.9	6.7	4.4
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	80.4	54.5	54.0	58.7	93.6	86.8	72.3	46.4	35.3	5.5	5.1
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	81.4	54.6	50.8	56.1	91.6	86.0	65.3	42.3	26.4	6.1	5.2
【2007年度の売上高・出荷額（2004年度＝100）】												
100未満	239	79.5	56.9	54.4	58.6	88.3	82.0	64.9	43.5	31.8	6.7	5.0
100以上120未満	337	79.2	54.0	50.7	59.1	89.3	85.8	67.7	48.4	33.2	7.4	6.2
120以上150未満	319	79.0	56.1	52.4	59.2	92.5	87.1	64.9	42.6	31.0	5.0	3.1
150以上	173	79.8	53.2	50.3	55.5	94.8	86.7	65.9	46.8	30.6	5.8	4.6
【国際分業の状況】												
海外事業所は設けていない	1128	78.8	54.4	51.7	56.5	89.2	85.4	65.0	43.4	31.0	6.7	4.7
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	78.1	57.9	50.0	64.9	94.7	86.8	71.1	55.3	33.3	5.3	0.9
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	77.3	51.5	58.8	67.0	96.9	85.6	73.2	52.6	33.0	2.1	6.2

注：各項目について「非常に重視している」または「ある程度重視している」と回答した事業所の数と割合を示している。

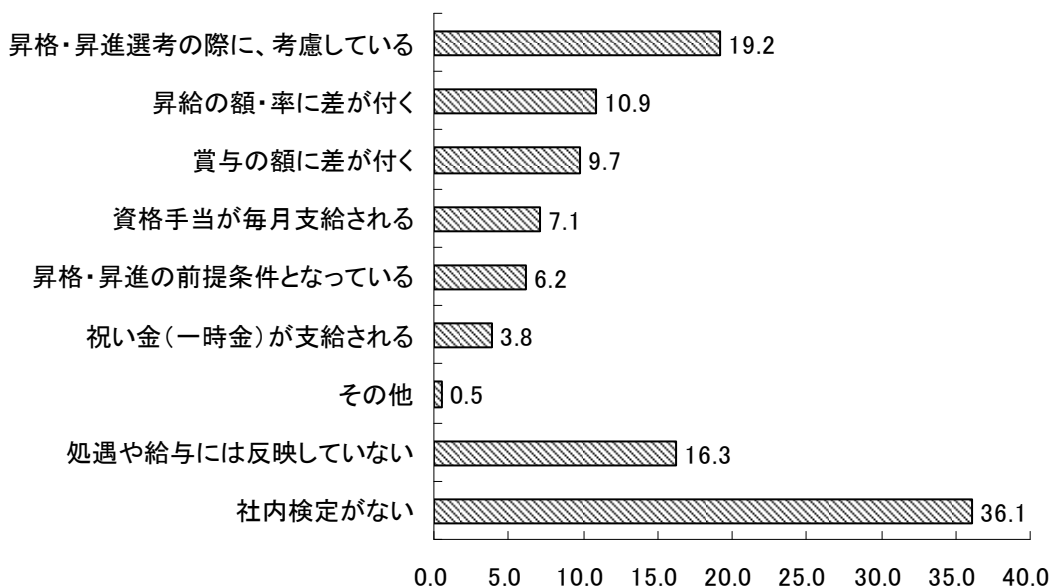


### 第3節 技能に関する資格を取得した場合の処遇への反映

#### 1. 社内検定を取得した場合の処遇への反映

技能系正社員が技能に関する社内検定を取得した場合に、処遇や給与へどのように反映しているかをたずねたところ、「検定がない」という事業所が3分の1強を占めた。これに「処遇や給与には反映していない」を加えると、半数強の事業所では、技能に関する社内検定が処遇や給与とつながっていないということになる。反映しているという回答としては、「昇格・昇進選考の際に、考慮している」が約2割と最も多く、次いで、「昇給の額・率に差が付く」(10.9%)、「賞与の額に差が付く」(9.7%) などとなっている(図表2-6-7)。

図表2-6-7 社内検定を取得した場合の処遇への反映(複数回答、単位：%)



業種別にみると、「社内検定がない」と回答した事業所の割合は、一般機械器具製造や鉄鋼の事業所で他業種の事業所よりもやや高い一方、電子デバイス・情報通信機器製造では約2割と目立って低い。「処遇や給与には反映していない」とする事業所は、電子デバイス・情報通信機器製造では約3割と、回答事業所全体の2倍近い数字となっている。「昇格・昇進選考の際に、考慮している」、「昇給の額・率に差が付く」とする事業所の割合は、非鉄金属ではやや高い。以上のことから、「電子デバイス・情報通信機器製造」は、他の業種と比べて社内検定が整備されている割合が高いにもかかわらず、社内検定を取得したことを処遇や給与に反映させることは少なく、あまり考慮されない事業所が多い業種であるといえる。逆に、「非鉄金属」は、社内検定を取得した場合、処遇や給与に反映することを考慮している事業所が多い業種であるといえる(図表2-6-8)。

事業所従業員規模が大きくなるに従い、「処遇や給与には反映していない」と回答した事

業所の割合は増える傾向にある。反面、「社内検定がない」とする事業所の割合は、事業所の従業員規模が大きくなるに従って減少している。また、回答事業所の業態のうち、部品または材料を加工・生産する業態に絞ってみてみると、「昇格・昇進の前提条件となっている」、「資格手当が毎月支給される」及び「処遇や給与には反映していない」と回答した事業所の割合は、下請けの度合いが強くなるに従って少なくなっている（図表 2-6-8）。

売上高・出荷額の伸びとの関連をみてみると、「資格手当が毎月支給される」、「昇給の額・率に差が付く」、「賞与の額に差が付く」とする事業所の割合は、売上高・出荷額の指数がより大きくなるに従って増加する傾向にある。また、「昇格・昇進の前提条件となっている」という回答の割合は、海外に生産事業所を設けていない企業の事業所よりも海外生産を展開している企業の事業所において高くが、逆に「社内検定がない」事業所の割合は海外に生産事業所を設けていない企業の事業所で高くなっている（図表 2-6-8）。

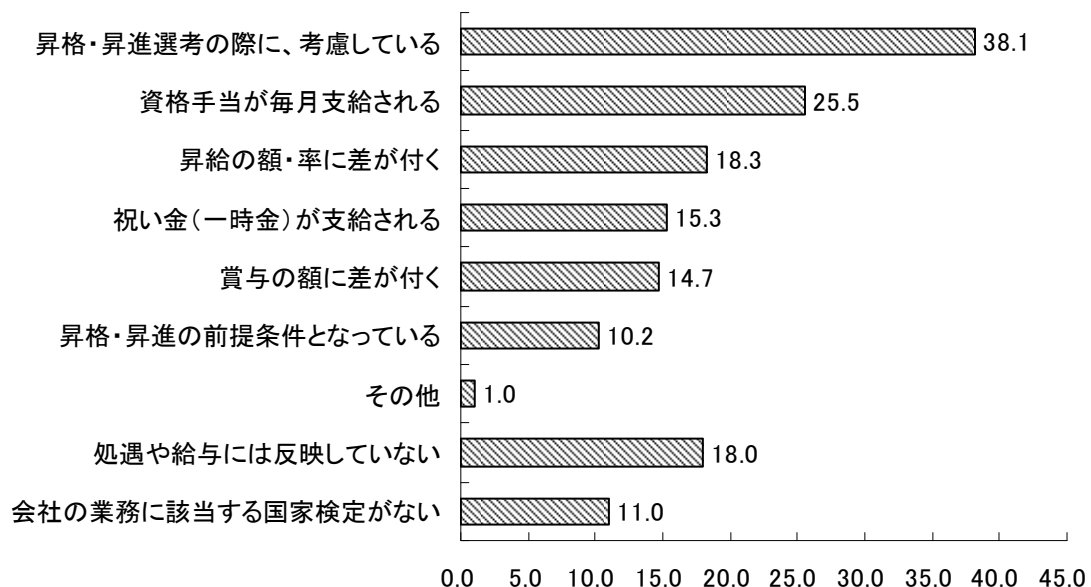
図表 2-6-8 社内検定を取得した場合の処遇への反映：回答事業所の特性による異同  
(複数回答、単位：%)

	n	昇格・昇進の前提条件となっている	昇格・昇進の際に、考慮している	祝い金(一時金)が支給される	資格手当が毎月支給される	昇給の額・率に差が付く	賞与の額に差が付く	その他	処遇や給与には反映していない	社内検定がない	無回答
合計	1356 100.0	84 6.2	260 19.2	52 3.8	96 7.1	148 10.9	132 9.7	7 0.5	221 16.3	490 36.1	245 18.1
【業種】											
工業用プラスチック製品製造	87	8.0	20.7	5.7	9.2	12.6	11.5	0.0	9.2	36.8	19.5
鉄鋼	77	5.2	16.9	2.6	7.8	9.1	10.4	1.3	14.3	44.2	13.0
非鉄金属	56	5.4	26.8	1.8	10.7	16.1	14.3	0.0	16.1	37.5	10.7
金属製品	255	4.7	20.0	2.7	3.9	10.2	6.7	0.8	16.5	36.1	20.4
一般機械器具製造	167	4.2	15.0	3.6	4.2	8.4	7.8	0.6	10.8	44.3	19.8
電気機械器具製造	201	6.5	21.9	3.5	8.0	10.0	10.4	1.0	18.9	30.3	17.9
電子デバイス・情報通信機器製造	53	0.0	18.9	3.8	3.8	5.7	3.8	0.0	30.2	22.6	22.6
輸送用機械器具製造	178	6.2	16.9	3.9	10.1	12.9	10.1	0.6	19.1	36.5	15.7
精密機械器具製造	153	11.8	20.3	7.8	11.8	11.8	13.1	0.0	18.3	34.0	14.4
その他	112	7.1	17.9	2.7	4.5	15.2	13.4	0.0	14.3	36.6	19.6
【事業所従業員数】											
29名以下	66	6.1	16.7	0.0	4.5	12.1	6.1	1.5	12.1	43.9	19.7
30～49名	346	6.6	22.3	3.5	7.2	14.7	13.0	0.3	13.6	41.6	14.7
50～99名	474	5.1	16.7	3.0	7.6	10.1	8.4	0.6	13.9	38.6	19.0
100名以上	257	7.4	22.2	5.4	7.8	6.2	9.7	0.8	23.3	23.7	20.2
【企業従業員数】											
29名以下	29	0.0	13.8	0.0	3.4	13.8	6.9	0.0	17.2	34.5	24.1
30～49名	290	5.9	19.3	3.8	7.6	15.2	12.1	0.3	14.1	43.8	14.5
50～99名	409	4.6	16.9	2.4	7.1	10.3	8.6	1.0	13.2	40.8	17.8
100～299名	215	5.1	23.3	3.3	5.1	8.4	12.1	0.5	20.9	30.2	16.3
300名以上	137	9.5	20.4	6.6	9.5	6.6	7.3	0.7	23.4	20.4	23.4
【業態(最も出荷額の多いもの)】											
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	5.0	16.7	1.8	6.4	8.5	7.4	0.4	19.9	36.2	18.4
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	9.3	24.3	4.7	6.5	9.3	15.0	0.9	17.8	29.9	19.6
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	11.1	20.0	4.4	13.3	11.1	15.6	0.0	17.8	40.0	11.1
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	6.4	18.7	3.8	8.5	10.6	8.5	0.4	17.4	32.3	22.6
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	5.0	20.1	4.2	7.1	12.8	10.5	0.8	13.2	39.5	15.3
【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】											
100未満	239	5.9	19.7	2.9	5.9	9.6	8.8	0.4	15.9	36.8	19.7
100以上120未満	337	5.6	17.2	3.3	7.4	10.4	9.2	0.3	16.9	39.5	15.1
120以上150未満	319	6.6	21.6	4.4	7.5	10.7	11.0	0.9	15.0	33.9	20.1
150以上	173	6.4	24.9	2.3	9.2	16.2	13.9	1.2	15.6	33.5	15.6
【国際分業の状況】											
海外事業所は設けていない	1128	5.7	18.9	3.5	6.8	11.0	9.6	0.5	15.9	37.5	17.5
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	7.0	27.2	7.0	10.5	11.4	8.8	0.9	14.9	28.1	18.4
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	9.3	16.5	3.1	7.2	8.2	11.3	0.0	24.7	29.9	22.7

## 2. 国家検定を取得した場合の処遇への反映

技能系正社員が国家検定を取得した場合の、処遇や給与への反映についてはどのような状況となっているだろうか。こちらは、「会社の業務に該当する国家検定がない」が約1割、「処遇や給与には反映していない」とする事業所が2割弱で、社内検定に比べると処遇・給与に反映している事業所の割合が高いといえる。処遇・給与への反映のさせ方としては、「昇格・昇進選考の際に、考慮している」と回答した事業所の割合が約4割と最も多く、回答の多い順に、「資格手当が毎月支給される」(25.5%)、「昇給の額・率に差が付く」(18.3%)、「祝い金(一時金)が支給される」(15.3%)、「賞与の額に差が付く」(14.7%)と続く(図表2-6-9)。

図表2-6-9 国家検定を取得した場合の処遇への反映(複数回答、単位：%)



「昇格・昇進選考の際に、考慮している」という事業所の割合は、鉄鋼、金属製品、一般機械器具製造、輸送用機械器具製造では4割を超えるが、非鉄金属では20%台にとどまる。「資格手当が毎月支給される」とする事業所の割合は、鉄鋼、金属製品で高く、「電子デバイス・情報通信機器製造や工業用プラスチック製品製造では低い。「祝い金(一時金)が支給される」という回答は、精密機械器具製造及び一般機械器具製造で他業種よりも割合がやや高くなっており、電子デバイス・情報通信機器製造、工業用プラスチック製品製造及び非鉄金属の事業所では1割未満と低くなっている。「昇進・昇格の前提条件となっている」とする事業所の割合は、工業用プラスチック製品製造では回答事業所全体の約2倍に達する。「処遇や給与には反映していない」とする事業所は、電子デバイス・情報通信機器製造では約3分の1あり、目立って比率が高い(図表2-6-10)。

事業所従業員規模別及び所属する企業の従業員規模別に集計してみたところ、「祝い金（一時金）が支給される」と回答した事業所の割合は、事業所や所属する企業の従業員規模が大きくなるに従って増加し、逆に「会社の業務に該当する国家検定がない」とする事業所の割合は、従業員規模が大きくなるほど減少している。業態別の集計では、部品または材料を加工・生産する業態に絞ると、「昇格・昇進選考の際に、考慮している」及び「昇給の額・率に差が付く」と回答した事業所の割合が、下請けの度合いが強まるほど増加する。反面、「処遇や給与には反映していない」とする事業所の割合は、下請けの度合いが強くなるに従って低下している。海外に生産事業所を設けていない企業の事業所と、海外生産を展開している企業の事業所を比較すると、「会社の業務に該当する国家検定がない」、「昇給の額・率に差が付く」は前者のほうで回答率が高く、「資格手当が毎月支給される」は後方で回答率が高い（図表2-6-10）。

図表2-6-10 国家検定を取得した場合の処遇への反映：回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：％）

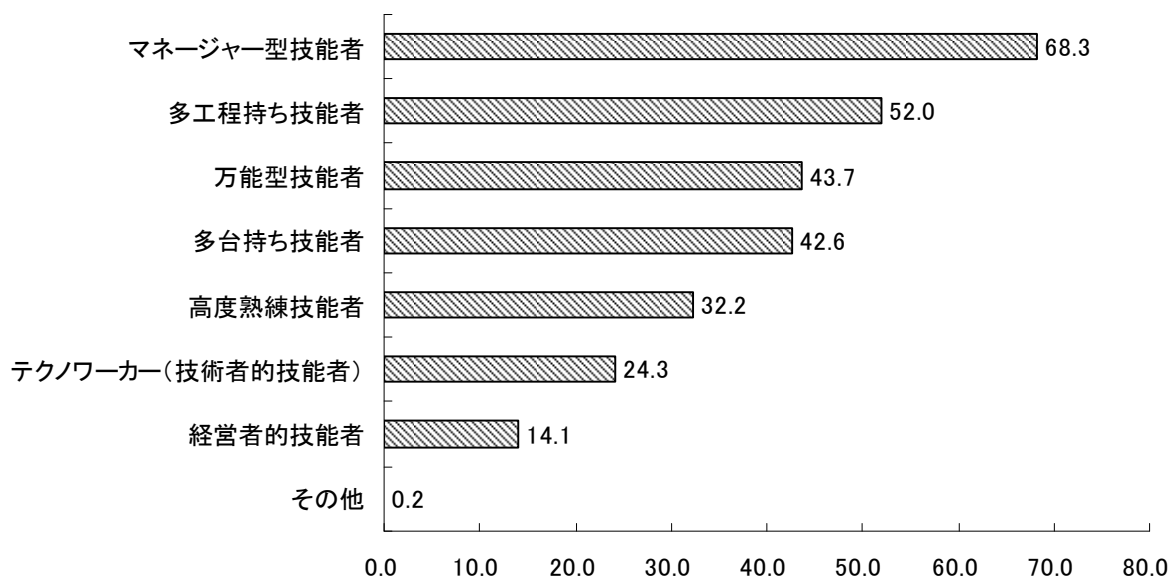
	n	昇格・昇進の前提条件となっている	昇格・昇進の際に、考慮している	祝い金（一時金）が支給される	資格手当が毎月支給される	昇給の額・率に差が付く	賞与の額に差が付く	その他	処遇や給与には反映していない	会社の業務に該当する国家検定がない	無回答
合計	1356	138	517	208	346	248	200	14	244	149	126
	100.0	10.2	38.1	15.3	25.5	18.3	14.7	1.0	18.0	11.0	9.3
【業種】											
工業用プラスチック製品製造	87	19.5	33.3	8.0	19.5	19.5	20.7	2.3	13.8	14.9	11.5
鉄鋼	77	14.3	44.2	14.3	33.8	19.5	15.6	1.3	20.8	6.5	6.5
非鉄金属	56	7.1	23.2	8.9	23.2	17.9	12.5	0.0	25.0	16.1	8.9
金属製品	255	9.4	43.1	17.6	33.7	21.2	18.0	1.2	16.1	8.6	7.1
一般機械器具製造	167	11.4	41.9	22.2	22.8	24.6	15.0	1.2	17.4	10.8	6.6
電気機械器具製造	201	9.5	38.3	15.4	26.9	16.4	11.9	1.5	17.9	6.5	10.0
電子デバイス・情報通信機器製造	53	7.5	30.2	7.5	17.0	13.2	17.0	0.0	34.0	9.4	9.4
輸送用機械器具製造	178	8.4	40.4	11.2	21.9	15.7	14.0	0.6	18.0	15.2	11.8
精密機械器具製造	153	10.5	33.3	24.2	22.9	15.7	12.4	1.3	15.0	11.8	11.8
その他	112	7.1	33.0	8.0	25.0	14.3	11.6	0.0	18.8	16.1	8.0
【事業所従業員数】											
29名以下	66	1.5	25.8	6.1	16.7	10.6	9.1	3.0	19.7	27.3	12.1
30～49名	346	10.4	35.8	9.5	23.4	23.4	17.3	0.9	17.1	15.9	11.3
50～99名	474	9.3	40.9	18.8	26.4	17.9	13.3	1.1	17.3	9.1	8.0
100名以上	257	12.1	40.5	21.4	25.3	12.5	14.4	1.2	21.0	5.1	7.0
【企業従業員数】											
29名以下	29	0.0	24.1	3.4	10.3	17.2	6.9	3.4	13.8	31.0	17.2
30～49名	290	8.3	33.1	9.7	21.4	21.4	16.6	1.0	18.6	16.9	11.7
50～99名	409	9.3	41.3	16.4	25.2	21.5	15.2	1.5	17.4	10.8	7.6
100～299名	215	7.4	41.9	20.0	26.0	13.5	15.3	0.5	23.7	6.5	5.1
300名以上	137	13.1	38.6	22.6	25.5	9.5	11.7	1.5	19.0	3.6	8.0
【業態（最も出荷額の多いもの）】											
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	7.1	37.9	13.8	25.5	16.3	12.1	1.4	22.3	7.8	8.5
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	12.1	38.3	15.0	22.4	15.0	16.8	0.9	20.6	7.5	13.1
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	8.9	28.9	8.9	17.8	4.4	6.7	0.0	22.2	26.7	8.9
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	11.5	36.6	20.4	26.4	17.9	16.2	0.4	21.3	10.2	8.1
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	10.3	40.0	15.1	23.6	21.8	15.7	1.5	14.9	13.4	8.4
【2007年度の売上高・出荷額（2004年度＝100）】											
100未満	239	7.9	33.1	12.1	25.1	16.3	11.7	0.8	17.6	15.5	12.1
100以上120未満	337	12.2	39.5	16.9	24.0	19.3	16.6	1.2	17.8	11.3	7.4
120以上150未満	319	10.0	43.3	17.9	25.7	20.4	16.6	0.9	19.4	10.3	5.3
150以上	173	8.1	39.9	11.6	19.7	16.8	12.7	1.7	18.5	9.2	11.0
【国際分業の状況】											
海外事業所は設けていない	1128	10.2	37.5	14.9	25.0	19.1	15.1	0.9	18.4	11.4	9.8
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	11.4	50.0	17.5	27.2	11.4	11.4	2.6	11.4	7.9	3.5
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	9.3	35.1	16.5	29.9	17.5	14.4	0.0	20.6	8.2	9.3

## 第7章 中核的技能者の確保と育成

### 第1節 事業所における中核的技能者

事業所調査では、事業所の事業活動において中心的な役割を果たし、事業所の強みや競争力を支える技能系正社員のことを「中核的技能者」と定義し、各事業所における中核的技能者がどのような人材であるかをたずねた。複数回答の結果は、「マネージャー型技能者」を挙げる事業所が68.3%と最も多く、以下、「多工程持ち技能者」(52.0%)、「万能型技能者」(43.7%)、「多台持ち技能者」(42.6%)と続く(図表2-7-1)。

図表2-7-1 事業所における中核的技能者(複数回答、単位：%)



注：各技能者類型の内容は以下の通り。

- ①「マネージャー型技能者」・・・製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務を担当することができる技能者。
- ②「多工程持ち技能者」・・・複数の工程からなる生産ラインを担当(段取り替え、設備保全を含む)することができる技能者。
- ③「万能型技能者」・・・設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できる技能者。
- ④「多台持ち技能者」・・・似たような多くの機械を使いこなして生産を担当(段取り替え、設備保全を含む)することができる技能者。
- ⑤「高度熟練技能者」・・・特定の技能領域で高度な熟練技能を発揮できる技能者。
- ⑥「テクノワーカー(技術者の技能者)」・・・基幹的な生産工程・業務を担った経験を活かして、さらに高度な技術的知識を身につけた技能者。
- ⑦「経営者の技能者」・・・事業所の生産活動全体の管理や、営業・財務など経営の一部を担当できる技能者。

「マネージャー型技能者」を挙げる事業所の割合は、事業所自体や、所属する企業の従業員規模が大きくなるほど高まる。「多工程持ち技能者」の回答率は鉄鋼（61.0%）や輸送用機械器具製造（60.7%）で他業種に比べてやや高いほか、主に自社の使用で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売している事業所（64.4%）でも、他業態に比べて高くなっている。「万能型技能者」の回答率は、業種別に集計してみると精密機械器具製造（53.6%）の事業所で高い一方、鉄鋼（29.9%）や非鉄金属（32.1%）では低い。また、「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という形で国際分業を行っている企業の事業所で、6割近くに達しているのが目立つ。「テクノワーカー」は、精密機械器具製造（35.3%）や電子デバイス・情報通信機器製造（34.0%）の事業所で、回答率が高くなっている（図表2-7-2）。

図表2-7-2 事業所における中核的技能者：回答事業所の特性による異同  
（複数回答、単位：%）

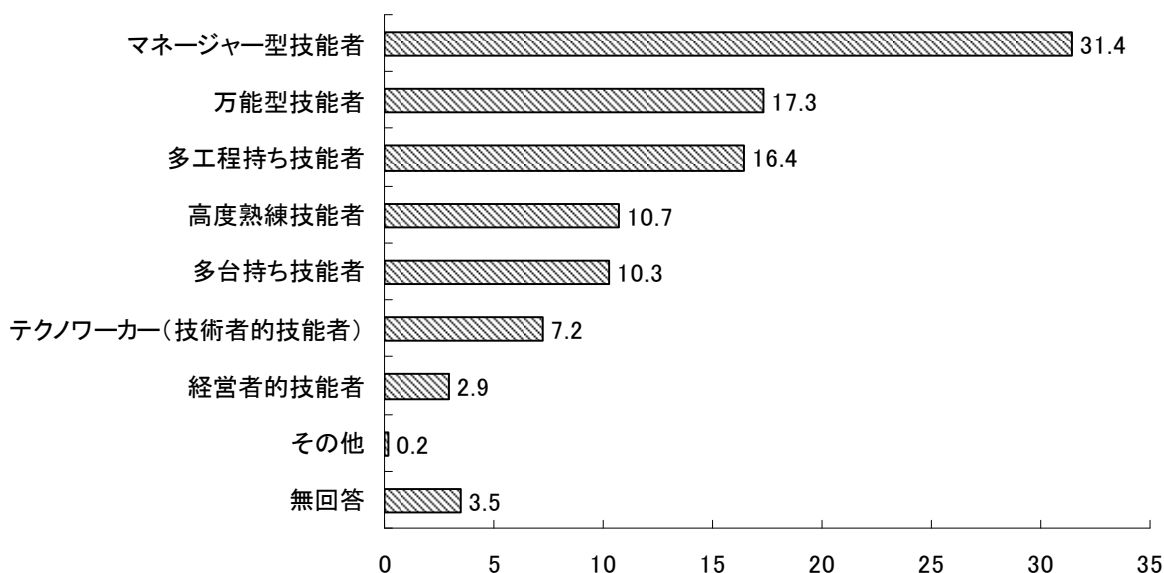
	n	多台持ち技能者	多工程持ち技能者	万能型技能者	高度熟練技能者	テクノワーカー（技術者の技能者）	マネージャー型技能者	経営者の技能者	その他	無回答
合計	1356	577	705	592	437	329	926	191	3	29
	100.0	42.6	52.0	43.7	32.2	24.3	68.3	14.1	0.2	2.1
【業種】										
工業用プラスチック製品製造	87	57.5	46.0	39.1	27.6	21.8	71.3	20.7	0.0	1.1
鉄鋼	77	44.2	61.0	29.9	33.8	19.5	68.8	11.7	0.0	0.0
非鉄金属	56	44.6	57.1	32.1	26.8	25.0	71.4	10.7	0.0	3.6
金属製品	255	50.2	56.5	46.3	30.2	19.2	67.8	9.0	0.0	1.2
一般機械器具製造	167	44.3	49.7	44.9	40.1	31.1	68.9	12.6	0.6	0.6
電気機械器具製造	201	30.8	49.8	46.8	30.8	26.9	70.1	17.9	0.5	3.5
電子デバイス・情報通信機器製造	53	30.2	50.9	37.7	22.6	34.0	81.1	22.6	0.0	0.0
輸送用機械器具製造	178	45.5	60.7	44.9	34.8	16.3	69.7	11.2	0.0	2.2
精密機械器具製造	153	43.8	46.4	53.6	35.3	35.3	62.1	17.0	0.7	1.3
その他	112	30.4	44.6	36.6	32.1	19.6	65.2	16.1	0.0	4.5
【事業所従業員数】										
29名以下	66	37.9	45.5	36.4	24.2	31.8	56.1	9.1	0.0	4.5
30～49名	346	41.0	46.0	42.5	31.8	26.9	63.6	17.1	0.6	3.2
50～99名	474	46.2	55.1	40.9	30.8	20.5	70.0	14.1	0.0	0.6
100名以上	257	39.3	55.3	51.8	40.1	26.1	75.9	12.5	0.0	0.8
【企業従業員数】										
29名以下	29	37.9	48.3	37.9	20.7	24.1	41.4	17.2	0.0	6.9
30～49名	290	39.7	45.5	39.3	32.4	28.6	62.4	15.9	0.7	3.1
50～99名	409	43.5	52.8	41.3	30.1	21.8	70.2	12.5	0.0	1.2
100～299名	215	44.2	53.5	49.8	37.7	22.8	74.9	15.3	0.0	0.9
300名以上	137	37.2	58.4	49.6	40.1	27.0	81.0	9.5	0.0	0.7
【業態（最も出荷額の多いもの）】										
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	33.3	46.8	47.2	33.7	29.1	72.3	13.1	0.7	2.1
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	37.4	56.1	49.5	29.0	21.5	69.2	11.2	0.0	1.9
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	53.3	64.4	37.8	22.2	22.2	57.8	13.3	0.0	2.2
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	40.0	47.7	46.0	37.9	29.4	66.4	12.3	0.0	1.3
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	49.4	56.5	41.2	31.8	20.9	69.9	17.2	0.0	0.6
【2007年度の売上高・出荷額（2004年度＝100）】										
100未満	239	38.1	52.3	43.5	28.5	20.9	69.0	18.4	0.0	1.7
100以上120未満	337	40.9	51.6	43.6	37.7	24.9	65.6	8.9	0.3	1.2
120以上150未満	319	46.4	51.1	47.6	33.2	26.6	68.0	14.7	0.0	1.9
150以上	173	41.0	59.0	41.0	29.5	24.9	71.7	19.1	0.6	0.0
【国際分業の状況】										
海外事業所は設けていない	1128	43.0	51.2	42.1	31.8	24.2	67.3	14.6	0.3	2.2
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	40.4	59.6	57.0	33.3	26.3	74.6	12.3	0.0	0.0
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	41.2	51.5	47.4	36.1	23.7	72.2	11.3	0.0	2.1

## 第2節 確保に最も力を入れてきた中核的技能者

### 1. 確保に最も力を入れてきた中核的技能者

では、各事業所で中核的技能者に当たると考える技能者のタイプのうち、とりわけ確保に熱心であったのはどのようなタイプの技能者だったのか。確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプをたずねたところ、「マネージャー型技能者」を確保すると回答した事業所が約3割、「万能型技能者」、「多工程持ち技能者」と回答したところがそれぞれ2割弱、「高度熟練技能者」、「多台持ち技能者」と回答したところがそれぞれ約1割であった（図表2-7-3）。

図表2-7-3 確保に最も力を入れてきた中核的技能者（単位：％）



確保に最も力を入れてきたのは「マネージャー型技能者」だとする回答の割合は、所属する企業の従業員規模がより大きい事業所ほど高く、また非鉄金属の事業所では4割を超え他の事業所に比べて高い。非鉄金属の事業所は、反面、万能型技能者の回答率（3.6％）が、他業種よりも目立って低い。「多工程持ち技能者」を回答する事業所の割合は電子デバイス・情報通信機器製造（24.5％）において、「多台持ち技能者」の回答率は工業用プラスチック製品製造（17.2％）において、それぞれ他業種よりもやや高い。業態や近年の売上高・出荷額の状況、所属する企業の国際分業の状況は、確保に最も力を入れてきた技能者のタイプとはさほど関連がないものと見られる（図表2-7-4）。

図表 2-7-4 確保に最も力を入れてきた中核的技能者：回答事業所の特性による異同  
(単位：%)

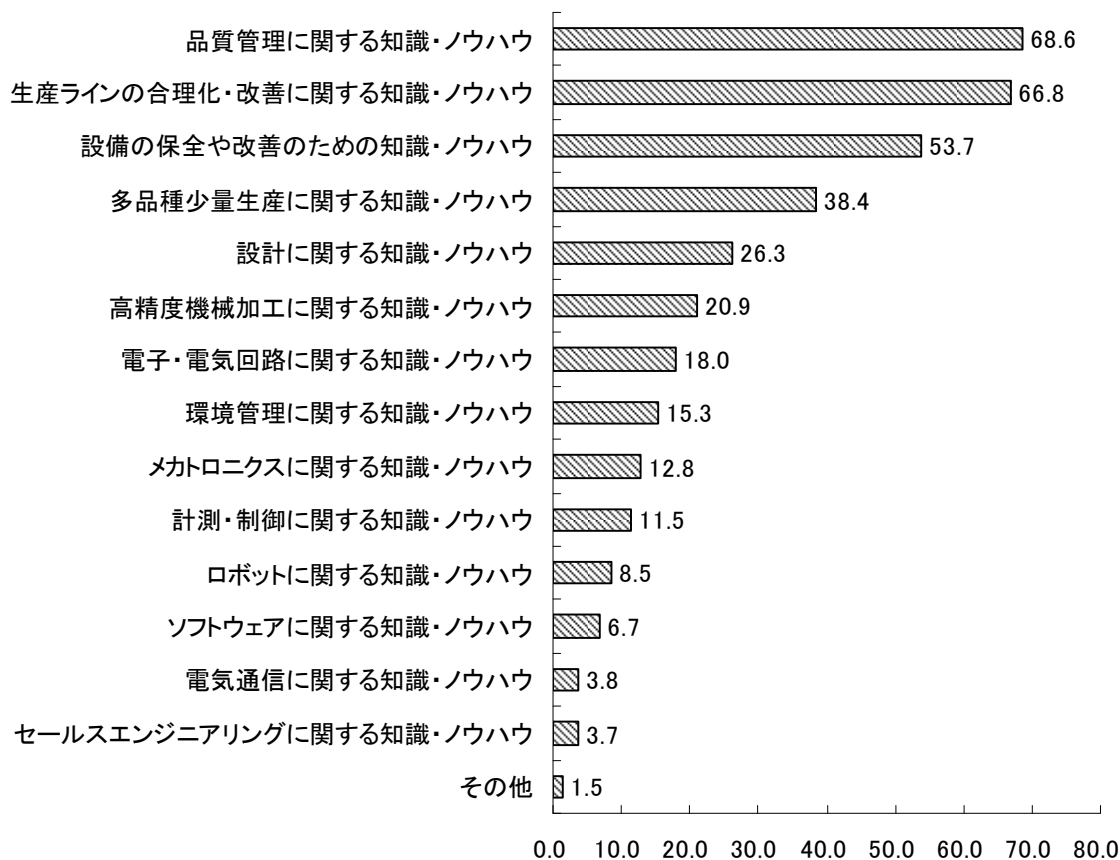
	n	多台持ち技能者	多工程持ち技能者	万能型技能者	高度熟練技能者	テクノロジーカー(技術者の技能者)	マネージャー型技能者	経営者の技能者	その他	無回答
合計	1356 100.0	139 10.3	223 16.4	235 17.3	145 10.7	98 7.2	426 31.4	40 2.9	3 0.2	47 3.5
<b>【業種】</b>										
工業用プラスチック製品製造	87	17.2	10.3	16.1	8.0	6.9	33.3	5.7	0.0	2.3
鉄鋼	77	6.5	20.8	11.7	14.3	10.4	32.5	2.6	0.0	1.3
非鉄金属	56	8.9	23.2	3.6	7.1	7.1	42.9	3.6	0.0	3.6
金属製品	255	15.3	19.2	18.0	9.0	4.7	28.6	2.4	0.0	2.7
一般機械器具製造	167	10.8	15.0	21.6	12.0	7.8	28.1	1.2	0.6	3.0
電気機械器具製造	201	3.5	14.9	16.9	9.5	8.0	36.3	5.5	0.5	5.0
電子デバイス・情報通信機器製造	53	5.7	24.5	18.9	11.3	13.2	24.5	1.9	0.0	
輸送用機械器具製造	178	11.2	19.7	19.7	10.1	3.4	32.6	1.1	0.0	2.2
精密機械器具製造	153	11.1	13.1	19.6	12.4	9.2	28.1	2.0	0.7	3.9
その他	112	5.4	11.6	14.3	15.2	9.8	33.9	4.5	0.0	5.4
<b>【事業所従業員数】</b>										
29名以下	66	10.6	10.6	16.7	6.1	13.6	34.8	1.5	0.0	6.1
30～49名	346	9.0	16.5	19.1	11.3	6.9	26.9	5.2	0.6	4.6
50～99名	474	12.9	17.1	16.0	9.7	7.2	32.7	2.3	0.0	2.1
100名以上	257	8.2	15.2	19.8	11.7	7.0	35.4	1.2	0.0	1.6
<b>【企業従業員数】</b>										
29名以下	29	17.2	13.8	20.7	6.9	3.4	20.7	6.9	0.0	10.3
30～49名	290	9.3	16.9	16.9	11.4	8.3	27.6	5.2	0.7	3.8
50～99名	409	12.0	16.9	16.6	9.0	7.6	32.8	2.4	0.0	2.7
100～299名	215	8.8	14.0	21.9	11.2	7.0	33.5	1.4	0.0	2.3
300名以上	137	10.9	16.8	14.6	10.2	5.8	40.1	0.7	0.0	0.7
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>										
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	6.4	13.5	18.1	8.5	10.3	35.8	2.5	0.7	4.3
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	6.5	15.9	26.2	9.3	1.9	34.6	1.9	0.0	3.7
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	8.9	15.6	22.2	6.7	8.9	33.3	0.0	0.0	4.4
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	9.4	15.3	19.1	14.5	11.1	26.4	2.6	0.0	1.7
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	14.4	18.4	14.6	10.0	5.0	31.6	4.2	0.0	1.7
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>										
100未満	239	10.0	13.0	20.9	9.2	4.6	34.3	5.4	0.0	2.5
100以上120未満	337	9.5	19.0	17.8	11.9	8.6	29.7	1.5	0.3	1.8
120以上150未満	319	11.6	15.4	18.8	11.6	8.2	29.8	2.2	0.0	2.5
150以上	173	11.6	17.9	14.5	7.5	5.2	36.4	4.0	0.6	2.3
<b>【国際分業の状況】</b>										
海外事業所は設けていない	1128	10.6	16.0	17.6	10.9	7.0	30.9	3.0	0.3	3.6
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担	114	6.1	21.9	16.7	8.8	8.8	36.0	1.8	0.0	0.0
「国内は高付加価値・小ロット、海外は低価格品・量産品」という分担ではない	97	11.3	16.5	16.5	9.3	8.2	29.9	4.1	0.0	4.1

## 2. 知識・ノウハウを求めている技能・技術分野

確保に最も力を入れてきた中核的技能者に求める知識・ノウハウとしては、「品質管理に関する知識・ノウハウ」(68.6%)、「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」(66.8%)、「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」(53.7%)を挙げる事業所が多い(図表 2-7-5)。



図表 2-7-5 確保に最も力を入れてきた中核的技能者に知識・ノウハウを求めている  
技能・技術分野（複数回答、単位：％）



もともと、中核的技能者に求める知識やノウハウは、その事業所が確保に力を入れている中核的技能者のタイプによって異なる可能性がある。そこで、各事業所が確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプ別に集計を行ってみた（図表 2-7-6）。マネージャー型技能者の確保に力を入れてきた事業所では、「品質管理に関する知識・ノウハウ」（80.5%）、「生産ラインの合理化に関する知識・ノウハウ」（81.7%）を求めるといった回答の割合が、他のタイプの技能者の確保に力を入れてきたところよりも高い。「生産ラインの合理化に関する知識・ノウハウ」を求めるといった回答は、そのほか多工程持ち技能者の確保に力を入れてきたところでもその割合がやや高い（75.8%）

マネージャー型技能者の確保に力を入れてきた事業所とは逆に、高度技能者の確保に力を入れてきた事業所は、「品質管理に関する知識・ノウハウ」（49.0%）、「生産ラインの合理化に関する知識・ノウハウ」（34.5%）を求めるといった回答の割合が他事業所に比べて目立って低く、「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」（31.7%）を挙げる事業所の割合も相対的に低い。反面、「高度機械加工に関する知識・ノウハウ」の回答率（33.8%）は、回答事業所全体の比率よりも約 13% 高く、確保に力を入れてきた中核的技能者のタイプ別に分けた各グループの中では最も回答率が高くなっている。確保に力を入れてきた中核的技能者として

テクノワーカーを挙げた事業所も同様の傾向が見られ、「品質管理に関する知識・ノウハウ」や「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」を求めるといった回答の割合は相対的に低く、高精度機械加工のほか、電子・電気回路、計測・制御といった、実際のものの製造作業に必要となる知識・ノウハウを求めるといった回答が他事業所よりも多くなっている。

経営者的技能者の確保に力を入れてきた事業所では、テクノワーカーを確保してきた事業所とは逆に、「高精度機械加工に関する知識・ノウハウ」への回答率が低く、1割を切っている点が目につく。

図表 2-7-6 確保に最も力を入れてきた中核的技能者に知識・ノウハウを求めている技能・技術分野：確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる異同  
(複数回答、単位：%)

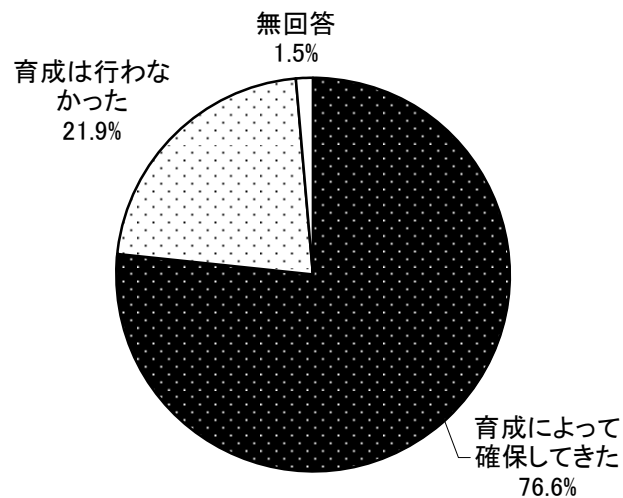
	n	設計に関する知識・ノウハウ (CAD・CAM・CAE等に関する技術を含む)	設備の保全や改善のための知識・ノウハウ	品質管理に関する知識・ノウハウ	生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ	多品種少量生産に関する知識・ノウハウ	高精度機械加工に関する知識・ノウハウ	電子・電気回路に関する知識・ノウハウ	計測・制御に関する知識・ノウハウ	電気通信に関する知識・ノウハウ	メカトロニクスに関する知識・ノウハウ	ロボットに関する知識・ノウハウ	ソフトウェアに関する知識・ノウハウ	セールスエンジニアに関する知識・ノウハウ	環境管理に関する知識・ノウハウ	その他	無回答
合計	1327 100.0	349 26.3	713 53.7	910 68.6	887 66.8	509 38.4	278 20.9	239 18.0	152 11.5	50 3.8	170 12.8	113 8.5	89 6.7	49 3.7	203 15.3	20 1.5	28 2.1
【確保に最も力を入れてきた中核的技能者】																	
多台持ち技能者	139	14.4	57.6	66.2	55.4	39.6	22.3	12.2	7.2	2.2	9.4	7.9	4.3	1.4	9.4	2.2	4.3
多工程持ち技能者	223	18.8	56.5	66.4	75.8	38.6	22.4	10.8	5.4	2.2	11.2	6.3	4.5	0.0	11.2	0.0	1.3
万能型技能者	235	46.4	62.6	63.4	69.4	42.1	24.3	24.3	17.0	4.3	19.1	11.1	10.2	3.4	14.0	1.3	0.4
高度熟練技能者	145	26.9	31.7	49.0	34.5	28.3	33.8	20.7	12.4	5.5	13.8	6.9	6.9	4.8	12.4	3.4	7.6
テクノワーカー(技術者の技能者)	98	36.7	41.8	68.4	48.0	33.7	31.6	31.6	24.5	10.2	19.4	9.2	14.3	6.1	12.2	2.0	1.0
マネージャー型技能者	426	20.9	58.2	80.5	81.7	39.9	12.0	15.7	10.1	2.8	9.4	9.2	4.9	4.7	22.8	1.6	0.5
経営者的技能者	40	20.0	45.0	62.5	57.5	42.5	7.5	17.5	5.0	0.0	10.0	5.0	2.5	10.0	12.5	0.0	10.0

### 3. 育成による確保の状況

#### (1) 育成によって確保してきたか

確保に最も力を入れてきた中核的技能者を、各事業所がいかんにして確保してきたのか。まず、確保に最も力を入れてきた中核的技能者を育成で確保してきたかどうかをたずねたところ、「育成によって確保してきた」という事業所が回答事業所全体の約4分の3を占めていた(図表 2-7-7)。

図表 2-7-7 確保に最も力を入れてきた中核的技能者を育成で確保してきたか  
(単位：%)



「育成によって確保してきた」とする回答の割合は、経営者的技能者の確保に力を入れてきたという事業所を除けば、確保に力を入れてきた中核的技能者のタイプによってさほどは変わらない。ただ、経営者的技能者の確保に力を入れてきた事業所では、「育成によって確保してきた」とする事業所の割合が約6割と、他事業所に比べて低下する（図表 2-7-8）。

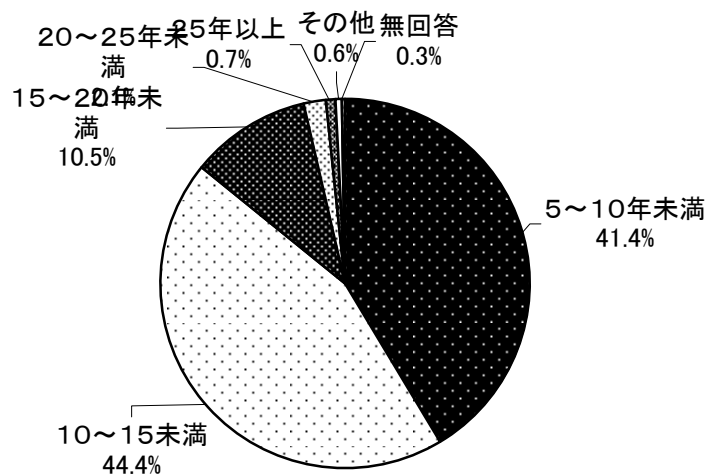
図表 2-7-8 確保に最も力を入れてきた中核的技能者を育成で確保してきたか  
確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる異同 (単位：%)

	n	育成によって確保してきた	育成は行わなかった	無回答
合計	1327	1017	290	20
	100.0	76.6	21.9	1.5
<b>【確保に最も力を入れてきた中核的技能者】</b>				
多台持ち技能者	139	77.7	20.1	2.2
多工程持ち技能者	223	76.2	23.8	0.0
万能型技能者	235	74.9	23.4	1.7
高度熟練技能者	145	81.4	17.2	1.4
テクノワーカー(技術者の技能者)	98	78.6	17.3	4.1
マネージャー型技能者	426	76.3	22.3	1.4
経営者的技能者	40	62.5	35.0	2.5

## (2) 必要経験年数

では、確保に力を入れてきた中核的技能者を育成で確保しようとした場合に、どの程度の期間の経験が必要になるのか。中核的技能者を育成によって確保してきたという事業所に絞ってたずねてみた。回答は「10～15年未満」(44.4%)、「5～10年未満」(41.4%)に多く集まり、15年以上の経験が必要という事業所は15%未満にとどまる(図表2-7-9)。

図表2-7-9 必要経験年数(単位：%)



注：確保に最も力を入れている中核的技能者を育成によって確保している1017事業所の回答を集計。

確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプ別に集計してみると(図表2-7-10)、「5～10年未満」の経験が必要とする回答は、多台持ち技能者(51.9%)や多工程持ち技能者(51.2%)の確保に力を入れてきた事業所でその割合が高い。一方、高度熟練技能者やテクノワーカーの確保に力を入れてきた事業所では、「5～10年未満」の経験を必要とするという回答の割合が相対的に低く(高度熟練技能者：31.4%、テクノワーカー：33.8%)、「10～15年未満」の経験が必要とする回答の比率が他事業所に比べやや高い(高度熟練技能者：50.0%、テクノワーカー：53.2%)。

図表 2-7-10 必要経験年数

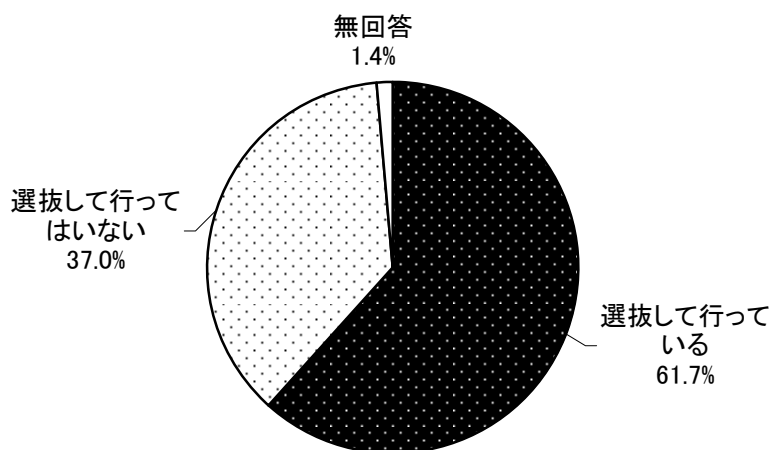
確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる異同（単位：％）

	n	5～10年 未満	10～15 年未満	15～20年 未満	20～25年 未満	25年以上	その他	無回答
合計	1017	421	452	107	21	7	6	3
	100.0	41.4	44.4	10.5	2.1	0.7	0.6	0.3
【確保に最も力を入れてきた中核的技能者】								
多台持ち技能者	108	51.9	33.3	11.1	0.9	0.9	1.9	0.0
多工程持ち技能者	170	51.2	39.4	7.6	1.8	0.0	0.0	0.0
万能型技能者	176	40.9	47.2	8.0	2.3	1.1	0.0	0.6
高度熟練技能者	118	31.4	50.0	12.7	3.4	0.8	0.0	1.7
テクノワーカー（技術者の技能者）	77	33.8	53.2	9.1	1.3	1.3	1.3	0.0
マネージャー型技能者	325	38.2	45.2	12.9	2.2	0.6	0.9	0.0
経営者の技能者	25	40.0	44.0	12.0	4.0	0.0	0.0	0.0

### （3）育成対象者の選抜

確保に最も力を入れている技能者を育成によって確保しようとしている事業所のうち、育成の対象となる技能者を「選抜して行っている」ところは約6割で、選抜を行ったうえで育成をしないとする事業所が多数派を占めている（図表 2-7-11）。

図表 2-7-11 育成対象者の選抜（単位：％）



注：確保に最も力を入れている中核的技能者を育成によって確保している 1017 事業所の回答を集計。

確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプ別に回答を集計してみると、高度熟練技能者の確保に最も力を入れてきた事業所のみ、「選抜して行っている」という回答の割合が半数を下回っている。しかしそのほかの事業所については、回答の傾向にさほどの違いは見られない（図表 2-7-12）。

図表 2-7-12 育成対象者の選抜

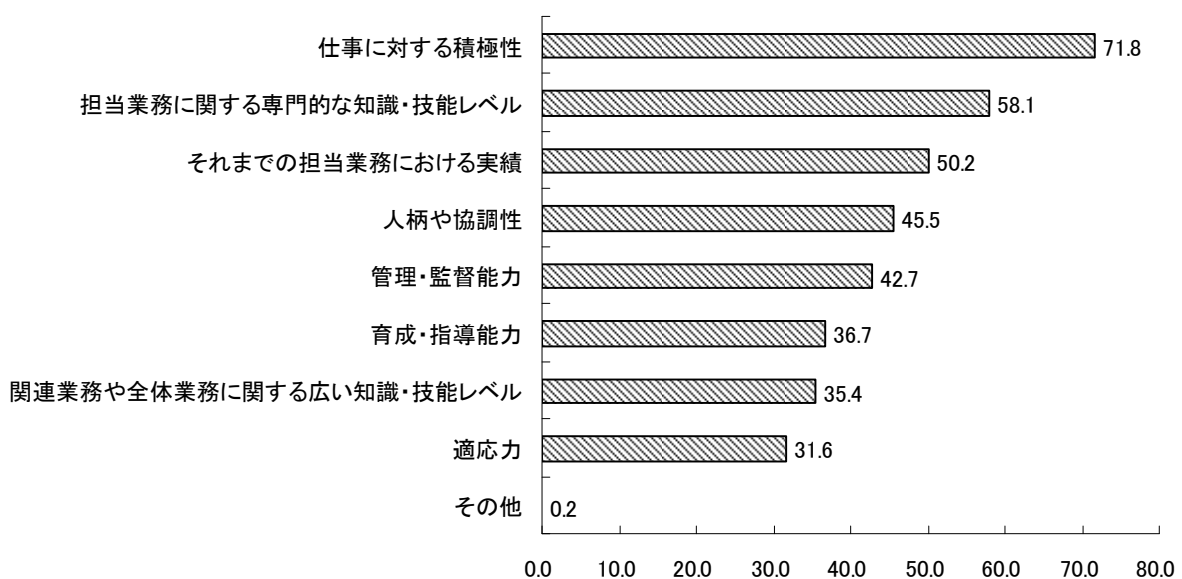
確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる異同（単位：％）

	n	選抜して行っている	選抜して行っていない	無回答
合計	1017	627	376	14
	100.0	61.7	37.0	1.4
<b>【確保に最も力を入れてきた中核的技能者】</b>				
多台持ち技能者	108	63.0	36.1	0.9
多工程持ち技能者	170	64.1	34.7	1.2
万能型技能者	176	64.2	34.7	1.1
高度熟練技能者	118	43.2	55.9	0.8
テクノワーカー（技術者の技能者）	77	57.1	39.0	3.9
マネージャー型技能者	325	65.8	32.9	1.2
経営者的技能者	25	56.0	44.0	0.0

では、育成対象者の選抜は、技能者のどのような点に着目して行われるのか。選抜して育成を行うという事業所のうち、最も多くの事業所が挙げたのは、「仕事に対する積極性」

（71.8％）で、以下「担当業務に関する専門的知識・技能レベル」（58.1％）、「それまでの担当業務における業績」（50.2％）、「人柄や協調性」（45.5％）、「管理・監督能力」（42.7％）と続く。技能者を選抜した上で中核的技能者の育成を行おうとする事業所全体でみると、専門的知識・技能レベルやそれまでの実績もさることながら、本人の仕事に対するコミットメントの強さが最も重視される傾向にあることがわかる（図表 2-7-13）。

図表 2-7-13 育成対象者の選抜基準（複数回答、単位：％）



注：育成対象者を選抜した上で、確保に最も力を入れている中核的技能者の育成を行っている 627 事業所の回答を集計。

「担当業務に関する専門的な知識・技能レベル」を、育成対象者の選抜基準として挙げる事業所の割合は、万能型技能者の確保に最も力を入れてきたという事業所において(68.1%)、やや高い。また、高度熟練技能者の確保に力を入れてきたという事業所では、「それまでの担当業務における実績」を選抜基準とするところが3分の2近くに達する反面、「管理・監督能力」、「人柄や協調性」の回答率はいずれの3割を切っており、他のタイプの技能者を挙げるところに比べて低い。高度熟練技能者の確保に力を入れてきた事業所とは逆に、「管理・監督能力」の回答率が約6割と目立って高いのは、マネージャー型技能者の確保に力を入れてきた事業所である。これらの事業所は「育成・指導能力」の回答率(46.3%)も、他事業所に比べてやや高い。テクノワーカーの確保に力を入れてきた事業所では、「適応力」を育成対象者の選抜基準にするといった回答の割合(40.9%)が相対的に高い一方、「それまでの担当業務における実績」の回答率(38.6%)は低くなる。経営的技能者の育成を対象者の選抜を行った上で実施するという事業所は集計数がすくないものの、「関連業務や全体業務に関する広い知識・技能レベル」を選抜の基準にするという回答割合(57.1%)の高さが目につく(図表2-7-14)。

図表2-7-14 育成対象者の選抜基準

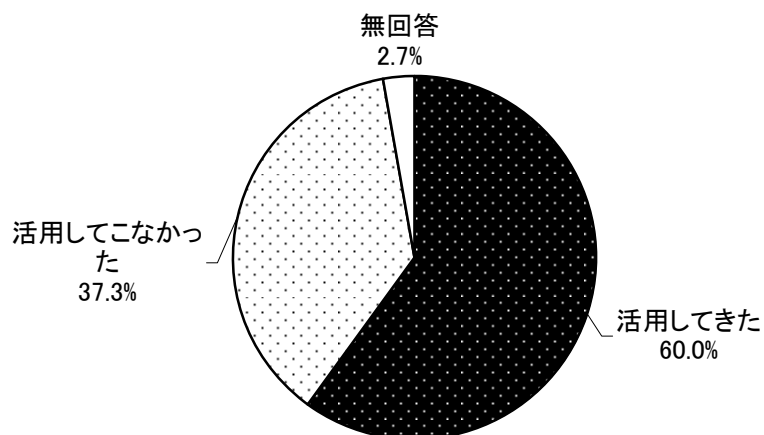
確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる異同(複数回答、単位：%)

	n	担当業務に関する専門的な知識・技能レベル	関連業務や全体業務に関する広い知識・技能レベル	それまでの担当業務における実績	仕事に対する積極性	管理・監督能力	育成・指導能力	人柄や協調性	適応力	その他
合計	627	364	222	315	450	268	230	285	198	1
	100.0	58.1	35.4	50.2	71.8	42.7	36.7	45.5	31.6	0.2
<b>【確保に最も力を入れてきた中核的技能者】</b>										
多台持ち技能者	68	54.4	27.9	45.6	79.4	30.9	23.5	36.8	25.0	0.0
多工程持ち技能者	109	56.9	27.5	54.1	77.1	28.4	34.9	52.3	37.6	0.0
万能型技能者	113	68.1	41.6	47.8	65.5	33.6	29.2	38.1	27.4	0.0
高度熟練技能者	51	60.8	27.5	64.7	68.6	29.4	31.4	29.4	31.4	0.0
テクノワーカー(技術者の技能者)	44	59.1	40.9	38.6	75.0	45.5	38.6	47.7	40.9	0.0
マネージャー型技能者	214	52.8	39.3	48.6	70.6	60.7	46.3	51.9	29.9	0.5
経営者の技能者	14	50.0	57.1	57.1	78.6	42.9	50.0	57.1	50.0	0.0

#### 4. 確保のための中途採用の活用

確保に最も力を入れてきた中核的技能者を確保していくうえで、中途採用を活用してきたところは60.0%である。中核的技能者の確保にあたっては、育成とともに中途採用という手段が広く用いられていることがわかる(図表2-7-15)

図表 2-7-15 確保のための中途採用の活用（単位：％）



確保に最も力を入れてきた技能者のタイプが異なっても、中途採用の活用傾向にはあまり差は見られない。経営者的技能者の確保に最も力を入れてきたという事業所では「活用してきた」という割合が他事業所に比べやや低下するが、それでも 52.5% を占めている。逆に中途採用を活用してきたという回答の割合が目立って高いグループも見当たらない（図表 2-7-16）。

図表 2-7-16 確保のための中途採用の活用

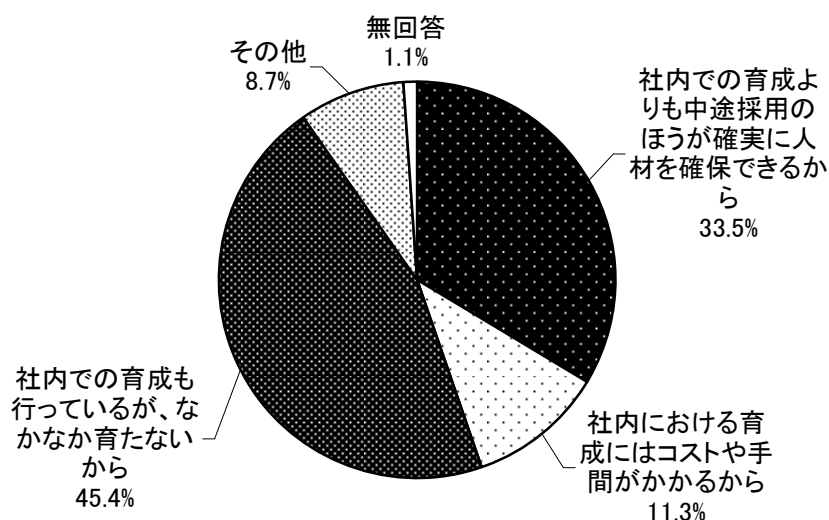
確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる異同（単位：％）

	n	活用してきた	活用しなかった	無回答
合計	1327	796	495	36
	100.0	60.0	37.3	2.7
<b>【確保に最も力を入れてきた中核的技能者】</b>				
多台持ち技能者	139	58.3	37.4	4.3
多工程持ち技能者	223	60.5	38.1	1.3
万能型技能者	235	64.7	32.3	3.0
高度熟練技能者	145	60.0	38.6	1.4
テクノワーカー(技術者の技能者)	98	63.3	35.7	1.0
マネージャー型技能者	426	57.7	39.7	2.6
経営者的技能者	40	52.5	37.5	10.0



確保に最も力を入れてきた中核的技能者を確保していくうえで中途採用を活用してきた事業所に、中途採用を活用する理由を1つあげてもらったところ、「社内での育成も行っているが、なかなか育たないから」という回答が半数近く（45.4%）を占めて最も多く、これに次いで回答が多かったのが「社内での育成よりも中途採用のほうが確実に人材を確保できるから」（33.5%）という理由であった（図表2-7-17）。

図表2-7-17 中途採用を活用する理由（単位：%）



注：確保に最も力を入れている中核的技能者を確保する際に、中途採用を活用している796事業所の回答を集計。

「社内における育成も行っているが、なかなか育たないから」という回答は、テクノワーカーやマネージャー型技能者の確保に力を入れてきたという事業所で回答率（テクノワーカー：51.6%、マネージャー型技能者：51.2%）がやや高く、集計数は少ないが経営者的技能者の確保に力を入れてきた事業所では6割を超えている。逆に高度熟練技能者の確保に力を入れてきた事業所の回答率（45.6%）は、集計した事業所全体に比べて低い（図表2-7-18）。

図表 2-7-18 中途採用を活用する理由

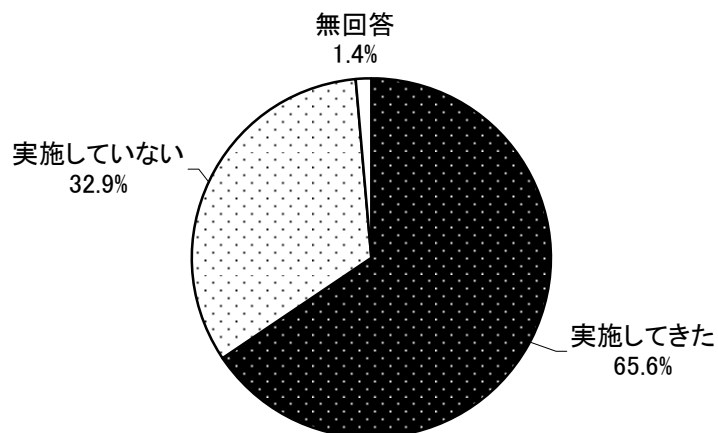
確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる異同（単位：％）

	n	社内における育成よりも社外から中途採用のほうが確実に人材を確保できるから	社内における育成にはコストや手間がかかるから	社内における育成も行っているが、なかなか育たないから	その他	無回答
合計	796	267	90	361	69	9
	100.0	33.5	11.3	45.4	8.7	1.1
<b>【確保に最も力を入れてきた中核的技能者】</b>						
多台持ち技能者	81	35.8	12.3	40.7	9.9	1.2
多工程持ち技能者	135	34.1	11.9	43.0	10.4	0.7
万能型技能者	152	37.5	11.8	42.8	5.3	2.6
高度熟練技能者	87	37.9	10.3	35.6	16.1	0.0
テクノワーカー（技術者の技能者）	62	27.4	9.7	51.6	8.1	3.2
マネージャー型技能者	246	29.7	10.6	51.2	8.1	0.4
経営者的技能者	21	28.6	9.5	61.9	0.0	0.0

### 5. 確保のための高齢者継続雇用の活用

確保に最も力を入れてきた中核的技能者を確保していく方法として、いま一つ、60歳以上の技能者の継続雇用を実施してきたかどうかをたずねてみた。実施しているのは回答事業所の約3分の2に達し、高齢者の継続雇用も、ものづくりの事業所において中核的技能者を確保する主要な方法として活用されているといえる（図表 2-7-19）。

図表 2-7-19 確保のための高齢者継続雇用の活用（単位：％）



60歳以上の高齢者の継続雇用を活用してきたという回答の割合は、多台持ち技能者の確保に最も力を入れてきたという事業所（74.1%）で、回答事業所に比べてやや高い。反面、経営者的技能者の確保に力を入れてきた事業所では、実施している事業所の割合が半数に満たず（45.0%）、他のタイプの技能者の確保に力を入れてきたところに比べると、回答率が目立って低くなっている（図表2-7-20）。

図表2-7-20 確保のための高齢者継続雇用の活用  
確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる異同（単位：%）

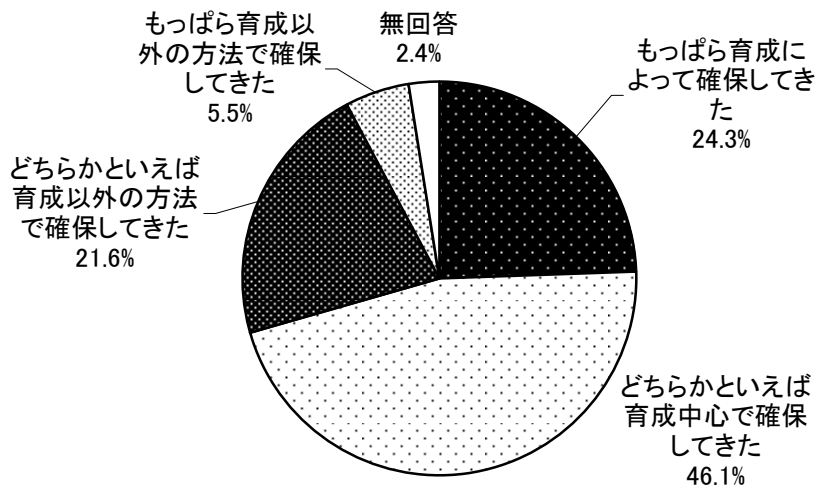
	n	実施してきた	実施していない	無回答
合計	1327	871	437	19
	100.0	65.6	32.9	1.4
<b>【確保に最も力を入れてきた中核的技能者】</b>				
多台持ち技能者	139	74.1	23.0	2.9
多工程持ち技能者	223	64.6	35.0	0.4
万能型技能者	235	63.8	34.5	1.7
高度熟練技能者	145	71.0	27.6	1.4
テクノワーカー（技術者の技能者）	98	67.3	30.6	2.0
マネージャー型技能者	426	63.8	35.0	1.2
経営者的技能者	40	45.0	52.5	2.5

## 6. 確保の方法

これまで見てきた結果によれば、確保に最も力を入れてきた中核的技能者を確保する方法として、ものづくりの事業所では、育成のほか、中途採用や、高齢者の継続雇用も広く活用されていることがわかった。では、これらの手段のうち、各事業所において中心的に用いられているのはどのようなものか。「育成」と「育成以外」のいずれが主たる確保方法かという質問によって傾向を把握することとした。

確保に最も力を入れている中核的技能者を「もっぱら育成によって確保してきた」という事業所は、回答事業所全体の4分の1であるが、「どちらかといえば育成中心で確保してきた」という回答を加えると、育成を主たる方法として確保してきたという事業所が約7割を占める（図表2-7-21）。確保に最も力を入れてきた中核的技能者、言い換えれば最も重要な中核的技能者を、多くの事業所は育成を通じて確保してきていることがわかる。

図表 2-7-21 確保の方法（単位：％）



確保に最も力を入れてきた技能者のタイプにより、確保の方法に違いは見られるだろうか。図表 2-7-22 によれば、育成が中心であるという回答の割合（「もっぱら育成によって確保してきた」＋「どちらかといえば育成中心で確保してきた」）は、経営者的技能者の確保に最も力を入れてきた事業所を除くと、グループ間であまり差異はない。ただ、テクノワーカーの確保に最も力を入れてきた事業所では、「もっぱら育成によって確保してきた」という回答の割合（15.3％）がやや下がる。

経営者的技能者の確保に力を入れてきた事業所は、育成が中心であるという回答の割合は 47.5％にとどまり、育成以外の方法が中心である（「どちらかといえば育成以外の方法で確保してきた」＋「もっぱら育成以外の方法で確保してきた」）という回答が 4 割を超える。もっとも、これまでの集計によると、経営者的技能者の確保に力を入れてきた事業所は、中途採用や高齢者の継続雇用を活用したという回答の割合が他事業所に比べて低い。したがって図表 2-7-22 に示された集計結果からは、経営者的技能者の確保が事業所内部で行われるものの、育成や高齢者継続雇用のもつ役割は他のタイプの技能者の確保におけるよりも相対的に小さく、そのかわりに、経営者の親族からの確保や、経営者としてふさわしい能力をもつ技能者の抜擢といった手段が用いられていることがうかがえる。

図表 2-7-22 確保の方法

確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる異同（単位：％）

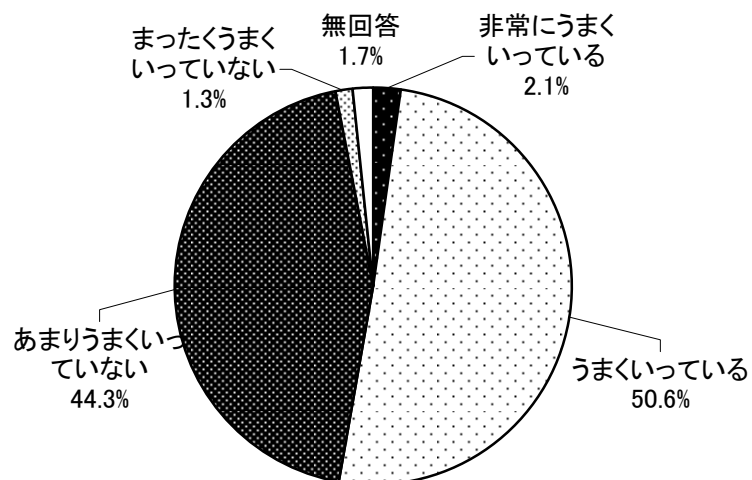
	n	もっぱら育成によって確保してきた	どちらかといえば育成中心で確保してきた	どちらかといえば育成以外の方法で確保してきた	もっぱら育成以外の方法で確保してきた	無回答
合計	1327	323	612	287	73	32
	100.0	24.3	46.1	21.6	5.5	2.4
<b>【確保に最も力を入れてきた中核的技能者】</b>						
多台持ち技能者	139	26.6	47.5	19.4	3.6	2.9
多工程持ち技能者	223	25.6	50.7	16.6	5.4	1.8
万能型技能者	235	21.7	48.5	20.9	6.8	2.1
高度熟練技能者	145	24.8	48.3	17.9	5.5	3.4
テクノワーカー（技術者の技能者）	98	15.3	51.0	24.5	8.2	1.0
マネージャー型技能者	426	26.5	41.5	25.6	4.5	1.9
経営者的技能者	40	17.5	30.0	30.0	12.5	10.0

## 7. 確保の状況に対する評価

### （1）確保の状況に対する評価

中核的技能者の確保の状況を各事業所はどのように評価しているだろうか。確保に最も力を入れてきた中核的技能者に関してたずねてみた。「非常にうまくいっている」という回答はわずか2.1%であるが、「うまくいっている」という回答まで含めると、順調に確保できているとみている事業所が半数を超える（図表 2-7-23）。

図表 2-7-23 確保の状況に対する評価（単位：％）



順調に確保ができているとみる事業所の割合（「非常にうまくいっている」と「うまくいっている」の回答率の合計）は、確保に力を入れてきた中核的技能者のタイプによってさほど大きくは変わらない。ただ、多工程持ち技能者（58.3%）、高度熟練技能者（58.0%）の確保に力を入れてきた事業所ではやや割合が高く、逆に経営者的技能者の確保に力を入れてきた事業所（40.0%）は、他事業所に比べ割合が低い（図表 2-7-24）。

図表 2-7-24 確保の状況に対する評価

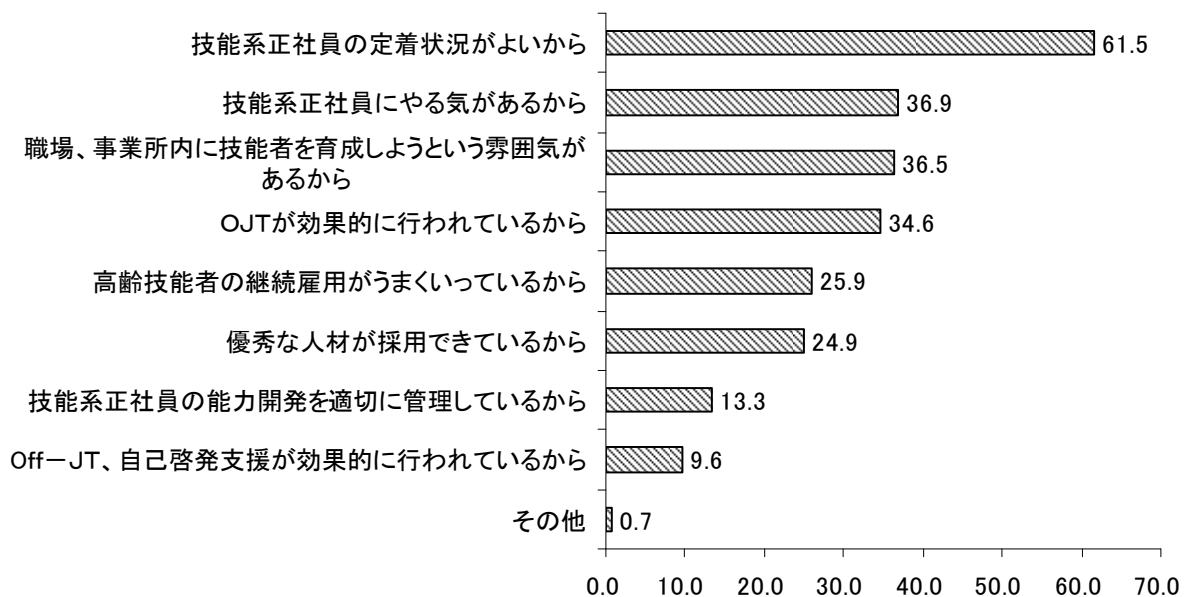
確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる異同（単位：%）

	n	非常にうまくいっている	うまくいっている	あまりうまくいっていない	まったくうまくいっていない	無回答
合計	1327	28	671	588	17	23
	100.0	2.1	50.6	44.3	1.3	1.7
<b>【確保に最も力を入れてきた中核的技能者】</b>						
多台持ち技能者	139	4.3	48.2	43.9	0.7	2.9
多工程持ち技能者	223	3.6	54.7	40.8	0.9	0.0
万能型技能者	235	2.1	51.1	43.0	0.9	3.0
高度熟練技能者	145	1.4	56.6	39.3	0.7	2.1
テクノワーカー（技術者的技能者）	98	3.1	54.1	38.8	3.1	1.0
マネージャー型技能者	426	0.7	46.9	49.8	0.9	1.6
経営者的技能者	40	0.0	40.0	47.5	10.0	2.5

## （2）確保がうまくいっている要因

確保に最も力を入れてきた中核的技能者を順調に確保できていると考える事業所は、どこにその要因があると見ているのか。順調に確保できていると考える事業所全体では、「技能系正社員の定着状況がよいから」という事業所が約 6 割で最も多く、以下「技能系正社員にやる気があるから」、「職場、事業所内に技能者を育成しようという雰囲気があるから」、「OJT が効果的に行われているから」という回答がいずれも約 3 分の 1 程度で続く。一方、「技能系正社員の能力開発を適切に管理しているから」、「Off-JT、自己啓発支援が適切に行われているから」といった点をあげる事業所は、いずれも 1 割前後にとどまる（図表 2-7-25）。

図表 2-7-25 確保がうまくいっている要因（複数回答、単位：％）



注：確保に最も力を入れている中核的技能者を順調に確保できている（「非常にうまくいっている」または「うまくいっている」と回答した）699事業所の回答を集計。

確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプ別に集計してみると（図表 2-7-26）、「技能系正社員の定着状況がよいから」という回答の割合は、高度熟練技能者の確保に力を入れてきた事業所（73.8％）で高い。これは、育成にあたって必要な経験年数に関する集計において、高度熟練技能者に求められる経験年数が他のタイプの技能者よりも長くなる傾向にあったことと関連しているものと見られる。また、テクノワーカーの確保に力を入れてきた事業所では、「職場、事業所内に技能者を育成しようという雰囲気があるから」（50.0％）、「OJT が効果的に行われているから」（44.6％）といった点を、確保が順調に進む要因として挙げたところが相対的に多い。経営者的技能者の確保に力を入れてきた事業所では、「技能系正社員の定着状況がよいから」という回答の割合が4割台と低く、逆に「技能系正社員にやる気があるから」は6割弱と他事業所に比べて目立って高い。集計数が少ないため、一般的な傾向として捉えるにはとりわけ留意する必要があるが、図表 2-7-22 に示したように、経営者的技能者の確保においては育成の果たす役割がさほど大きくないことから考えると、技能者が長く定着するかどうかといった点は確保の成否をあまり左右しないのかもしれない。

図表 2-7-26 確保がうまくいっている要因

確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる異同（複数回答、単位：％）

	n	優秀な人材が採用できているから	技能系正社員の定着状況がよいから	高齢技能者の継続雇用がうまくいっているから	OJTが効果的に行われているから	Off-JT、自己啓発支援が効果的に行われているから	技能系正社員の能力開発が適切に管理しているから	職場、事業所内に技能者を育成しているという雰囲気があるから	技能系正社員にやる気があるから	その他	無回答
合計	699 100.0	174 24.9	430 61.5	181 25.9	242 34.6	67 9.6	93 13.3	255 36.5	258 36.9	5 0.7	7 1.0
【確保に最も力を入れてきた中核的技能者】											
多台持ち技能者	73	23.3	60.3	23.3	24.7	8.2	9.6	41.1	26.0	1.4	2.7
多工程持ち技能者	130	26.9	60.0	28.5	33.8	7.7	11.5	33.8	30.8	0.0	0.0
万能型技能者	125	22.4	65.6	30.4	40.0	14.4	12.0	35.2	37.6	0.0	0.8
高度熟練技能者	84	26.2	73.8	25.0	35.7	8.3	14.3	31.0	41.7	1.2	1.2
テクノワーカー（技術者の技能者）	56	19.6	62.5	23.2	44.6	5.4	17.9	50.0	41.1	1.8	1.8
マネージャー型技能者	203	25.1	55.7	23.6	33.0	10.3	14.3	35.0	38.9	1.0	1.0
経営者の技能者	16	25.0	43.8	18.8	25.0	6.3	12.5	37.5	56.3	0.0	0.0

### （3）確保がうまくいっていない要因

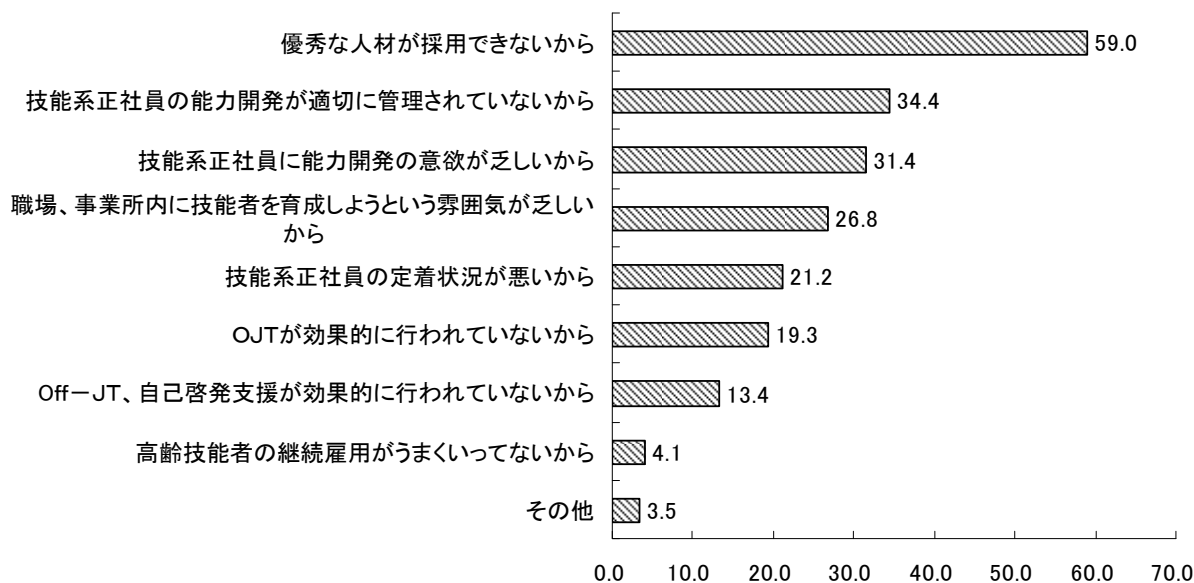
では、確保に最も力を入れてきた中核的技能者が順調に進んでいないとみる事業所は、何が順調な確保を妨げていると見ているのか。確保が順調に進んでいないと見ている事業所全体では、「優秀な人材を採用できないから」（59.0%）、「技能系正社員の能力開発が適切に管理されていないから」（34.4%）、「技能系正社員に能力開発の意欲が乏しいから」（31.4%）といった回答が比較的多い（図表 2-7-27）。

確保が順調に進んでいる事業所の挙げている要因と比べると、技能系正社員の能力開発の意欲の回答が多くなる点は変わらないが、順調に進んでいる理由としては4分の1程度が指摘するにとどまった優秀な人材の採用が、順調に進まない理由としては6割近くが挙げている。また、技能系正社員の適切な管理も、順調に進んでいる理由として挙げるところは1割強であるのに対し、順調に進まない理由としては約3分の1が挙げている。逆に、順調に進む理由として約6割が挙げている従業員の定着状況は、順調に進まない理由としては約2割が指摘するにとどまっている。

以上のように、中核的技能者の確保が順調に進んでいる事業所と、順調に進んでいない事業所の間では、それぞれの要因に対する認識がかなり異なっている。順調に進んでいない事業所はそもそも人材の採用がままならない点や、人材育成に関わる管理のありようを問題視している。一方、順調に進んでいる事業所では、人材育成に関わる管理のありようよりも、技能系正社員本人の勤務先や能力開発に対する高いコミットメントや、そうしたコミットメントに影響する職場、事業所の雰囲気が、中核的技能者の順調な確保につながっていると見ている。



図表 2-7-27 確保がうまくいかない要因（複数回答、単位：％）



注：確保に最も力を入れている中核的技能者を順調に確保できていない（「あまりうまくいっていない」または「まったくうまくいっていない」と回答した）605事業所の回答を集計。

経営者的技能者の確保に力を入れてきたという事業所を除くと、確保が順調に進まない事業所全体の回答と回答の傾向が大きく異なるグループは見られない。全体の傾向とやや開きが見られるのは、多台持ち技能者の確保に力を入れてきた事業所における「技能系正社員の定着状況が悪いから」（30.6％）、「OJT が効果的に行われていないから」（27.4％）の回答の割合が高い点や、万能型技能者の確保に力を入れてきた事業所において「技能系正社員に能力開発の意欲が乏しいから」の回答率（38.8％）が高い点などである。他方、経営者的技能者の確保に力を入れてきたという事業所では、「技能系正社員の能力開発を適切に管理していないから」、「OJT が効果的に行われていないから」という回答の割合が、他事業所に比べて目立って低い。確保が順調に進んでいる事業所と同様、集計数が少ないため、一般的傾向として捉えるには留保が必要であるが、おそらくは経営者的技能者の確保にあたって育成の果たす役割が相対的に小さいことが、これらの項目の回答率の低さに反映されているのではないかと考えられる（図表 2-7-28）。

図表 2-7-28 確保がうまくいかない要因

確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる異同（複数回答、単位：％）

	n	優秀な人材が採用できないから	技能系正社員の定着状況が悪いから	高齢技能者の継続雇用がうまくいっていないから	OJTが効果的に行われていないから	Off-JT、自己啓発支援が効果的に行われていないから	技能系正社員の能力開発を適切に管理していないから	職場、事業所内に技能者を育成しているという雰囲気がないから	技能系正社員に能力開発の意欲が乏しいから	その他	無回答
合計	605 100.0	357 59.0	128 21.2	25 4.1	117 19.3	81 13.4	208 34.4	162 26.8	190 31.4	21 3.5	6 1.0
【確保に最も力を入れてきた中核的技能者】											
多台持ち技能者	62	62.9	30.6	4.8	27.4	19.4	37.1	33.9	35.5	1.6	0.0
多工程持ち技能者	93	58.1	20.4	5.4	16.1	10.8	29.0	19.4	25.8	3.2	3.2
万能型技能者	103	62.1	13.6	2.9	18.4	14.6	32.0	23.3	38.8	5.8	1.0
高度熟練技能者	58	63.8	24.1	6.9	19.0	12.1	39.7	24.1	25.9	5.2	0.0
テクノワーカー（技術者の技能者）	41	53.7	26.8	4.9	17.1	17.1	34.1	26.8	36.6	2.4	2.4
マネージャー型技能者	216	56.9	20.8	2.8	20.4	12.5	36.6	30.6	29.2	3.2	0.5
経営者の技能者	23	65.2	21.7	4.3	4.3	8.7	21.7	30.4	39.1	0.0	0.0

## 第Ⅲ部

機械・金属関連産業における  
若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇

—従業員アンケート調査結果—

# 第1章 従業員アンケート調査の概要

## 第1節 従業員アンケート調査のねらい

技能系正社員、中核的技能者の育成・能力開発の状況は、これまで見てきた事業所アンケート調査の結果に現われている企業・事業所側の様々な取組みによって、大きく左右される。しかし、技能系正社員、中核的技能者の育成・能力開発を考えていく上でいま一つ見過ごすことできないのは、企業・事業所による取組みの対象となる従業員の動向である。

従業員が、いかなるキャリア展望を持ちながら働くなかでどのように職業能力の向上を図っているか。勤務先の能力開発に関わる施策や、自分の周辺の能力開発の機会についてどのように認識し、今後に向けて何を望んでいるのか。あるいは能力開発の効果とも捉えることができる評価や処遇についてどのような見方をしているか—これらの点を明らかにしていき、企業・事業所の取組みの現状とともに検討していくことが、現在の技能者の育成・能力開発における課題や今後の可能性を浮かび上がらせていくためには必要であろう。

そこで、本調査研究では事業所アンケート調査と同時に、事業所に勤務する技能系正社員を対象としたアンケート調査を実施することとした。

## 第2節 調査内容

従業員を対象としたアンケート調査は、次のような構成からなる。調査票の詳しい内容については、事業所アンケート調査と同様、「**第VI部 参考資料**」に掲載した調査票を参照されたい。

- I. 現在従事している仕事と会社での能力開発について
- II. 会社における処遇・評価、キャリアに関する取組みについて
- III. 今後のキャリア形成・能力開発について
- IV. あなたご自身について

調査票各パートの概要は以下のとおりである。まず、「I. 現在従事している仕事と会社での能力開発について」では、現在従事している仕事の内容とともに、現在またはこれまで行ってきた仕事のなかで必要になった知識・技能と、その知識・技能を習得するために有効であった方法をたずねている。また、会社における能力開発の現状についての認識や、会社のOff-JT、自己啓発支援の取組みについてのニーズを把握するための質問も設けている。「II. 会社における処遇・評価、キャリアに関する取組みについて」、自身の評価・処遇の状況や、評価方法に対するニーズ、社内検定・国家検定取得の有無や取得の動機、現在の会社におけ

るキャリアに関する取組みについての認識などをたずねる質問によって構成されている。「Ⅲ. 今後のキャリア形成・能力開発について」では、これからのキャリア形成における目標や、キャリア形成を進めていく上で必要と考えている知識・技能、そうした知識・技能を身につけていく上で社外のどのような教育訓練機関を活用しようとしているかといった点をたずねた。「Ⅳ. あなたご自身について」は、勤務先の業種や従業員規模、回答者自身の基本的プロフィール（年齢、性別、最終学歴）、転職経験の有無など、能力開発に関わる認識や行動を左右しうる点を把握するためのパートである。

### 第3節 調査対象

従業員アンケート調査の対象は、上述のように事業所アンケート調査に勤務し、当該事業所の主要製品の生産に携わる技能系正社員と設定した。また、これからの技能系正社員、中核人材の育成・確保に向けた課題や可能性を引き出すというねらいから、技能系正社員の中でも比較的若い年齢層の状況について明らかにしていきたいと考え、各事業所には20歳以上40歳未満の技能系正社員2名への調査票の配布を依頼した。ただ、主要製品の生産に携わる20歳以上40歳未満の技能系正社員が2名いない場合については、40歳代の技能系正社員1名ないし2名に調査票を配布してもらうこととした。

### 第4節 調査の流れ

従業員調査票は事業所調査票とともに各事業所に送付し、配布については上述のような依頼を事業所長に行った上で、回答結果の返送は、JILPTが調査附帯作業を委託した調査専門会社に向けて、従業員各自で行ってもらうこととした。調査の回答時点は2007年9月30日現在である。

調査の発送・回収は、2008年10月6日から11月4日にかけて行い、20歳以上50歳未満の技能計正社員1919名から回答を得た。事業所アンケート調査の概要のところ（第Ⅱ部第1章）で触れたように、調査票が到着した事業所は9996事業所であったので、有効回収率は9.6%であった。

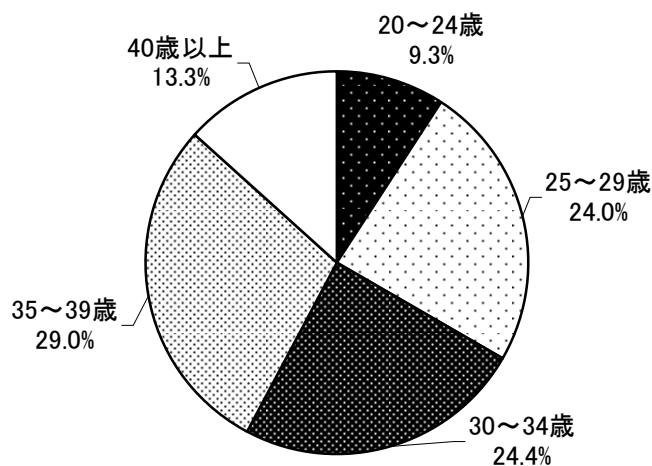
なお、上述の通り、従業員調査は事業所調査の対象事業所に勤務する技能系正社員に配布しているため、回答された調査票の中には事業所調査とのマッチングが可能なものがある。マッチングが可能な回投票は1919票中、1871票であった。このマッチングが可能な回答票のデータは第Ⅴ部第2章、第4章の統計分析において用いている。

## 第2章 回答従業員のプロフィール

### 第1節 年齢・性別・最終学歴

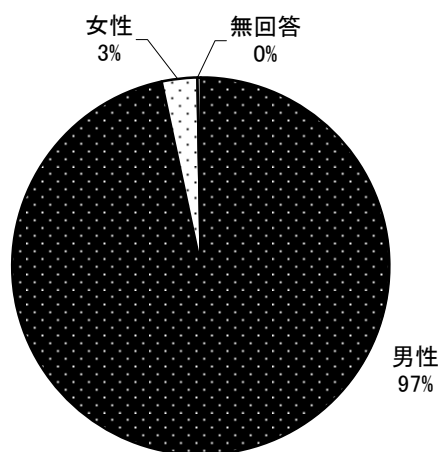
従業員調査票は第8章で述べたように、20歳代、30歳代の技能系正社員を中心に配布してもらった各事業所に依頼をしたが、実際の分布は図表3-2-1で示すようになった。最も多いのは「35～39歳」(29.0%)で、以下多い順に「30～34歳」(24.4%)、「25～29歳」(24.0%)と続く。

図表3-2-1 回答従業員の年齢（単位：%）



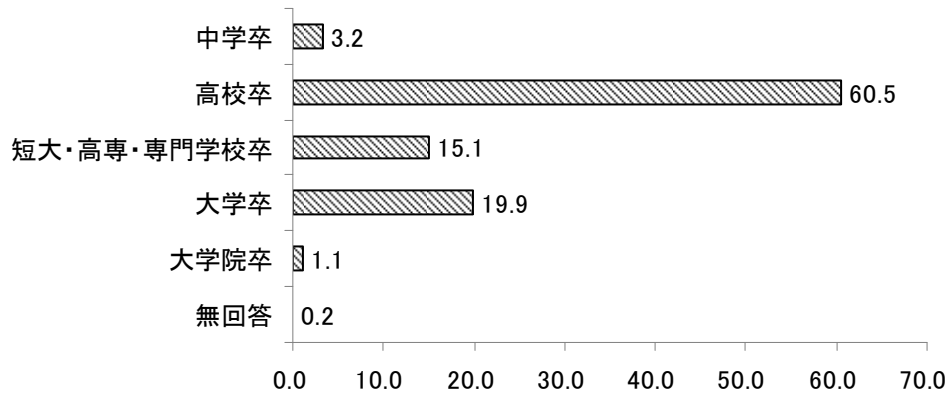
回答者の性別分布を集計してみたところ、男性が96.6%を占め、女性は3.1%にとどまった（図表3-2-2）。

図表3-2-2 回答従業員の性別（単位：%）



最終学歴は「高校卒」という回答者が60.5%と半数以上に達する。そのほかには、「大学卒」が19.9%、「短大・高専・専門学校卒」が15.5%、「中学卒」が3.2%、「大学院卒」が1.1%という分布となっている（図表3-2-3）。

図表3-2-3 回答従業員の最終学歴（単位：％）

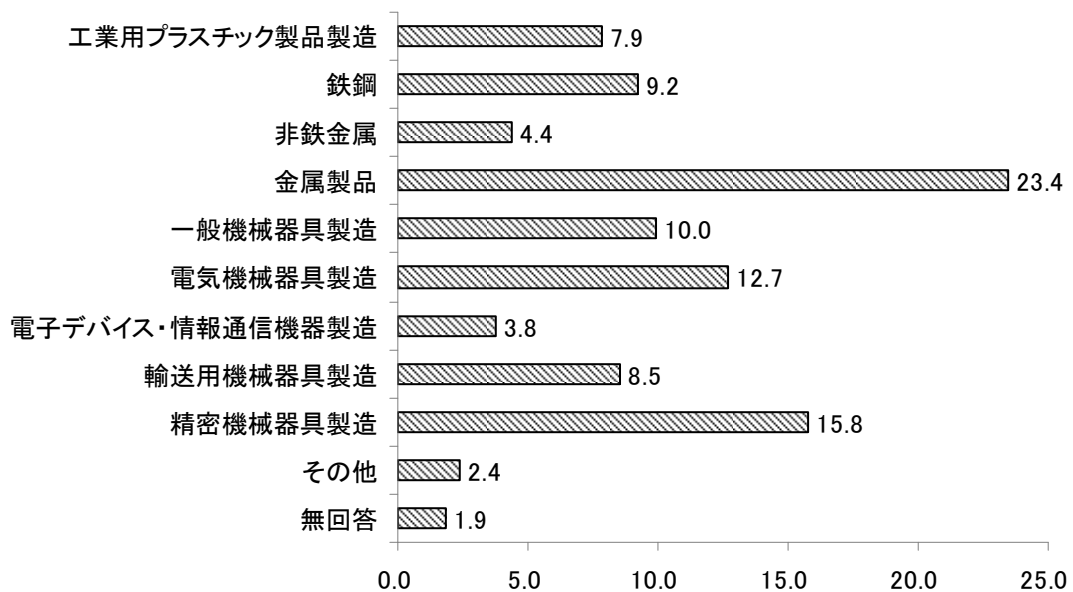


## 第2節 現在の勤務先と勤務先における状況

### 1. 業種

現在の勤務先企業の業種をたずねたところ、「金属製品」の企業に勤務しているという回答が23.4%で最も多く、以下「精密機械器具製造」（15.8%）、「電気機械器具製造」（12.7%）、「一般機械器具製造」（10.0%）、「鉄鋼」（9.2%）といった構成比になっている（図表3-2-4）。

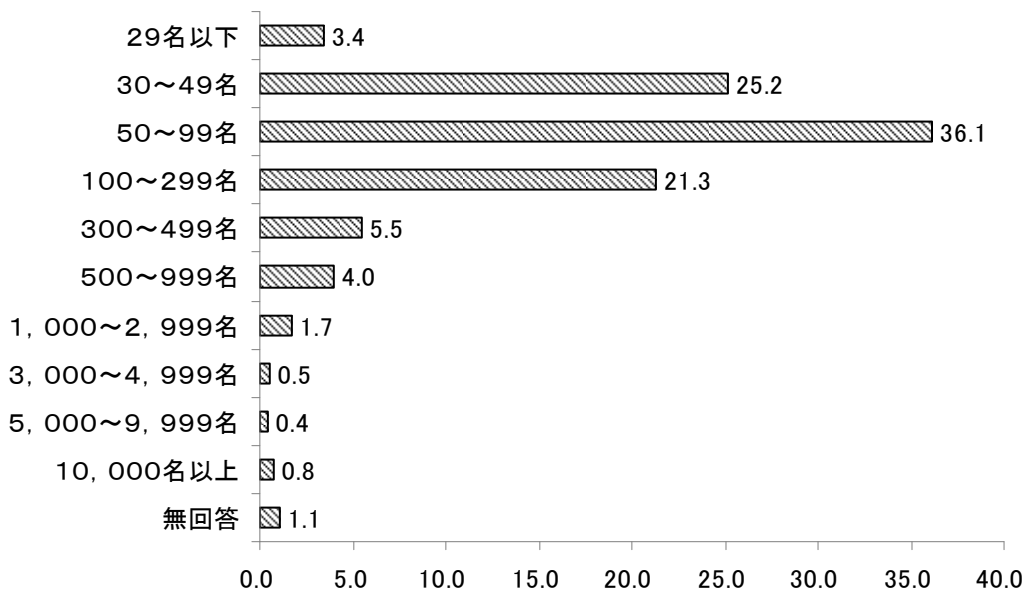
図表3-2-4 現在の勤務先企業の業種（単位：％）



## 2. 勤務先企業の従業員規模

回答した従業員が現在勤務している企業の従業員規模は、「50～99名」という回答が3分の1強を占め、これに「30～49名」(25.2%)、「100～299名」(21.3%)といった回答が続いている(図表3-2-5)。

図表3-2-5 現在の勤務先企業の従業員規模(単位: %)



回答従業員が勤務する企業の業種ごとに従業員規模についての回答を集計してみたところ(図表3-2-6)、電子デバイス・情報通信機器製造では、他業種の従業員と比べて、49名以下の企業に勤務しているという回答の割合が低く、300名以上の企業に勤務しているという回答が多い(300名以上の企業に勤務する従業員の割合—電子デバイス・情報通信機器製造: 30.1%、回答従業員全体: 12.9%)。

図表3-2-6 現在の勤務先企業の従業員規模: 業種による異同(単位: %)

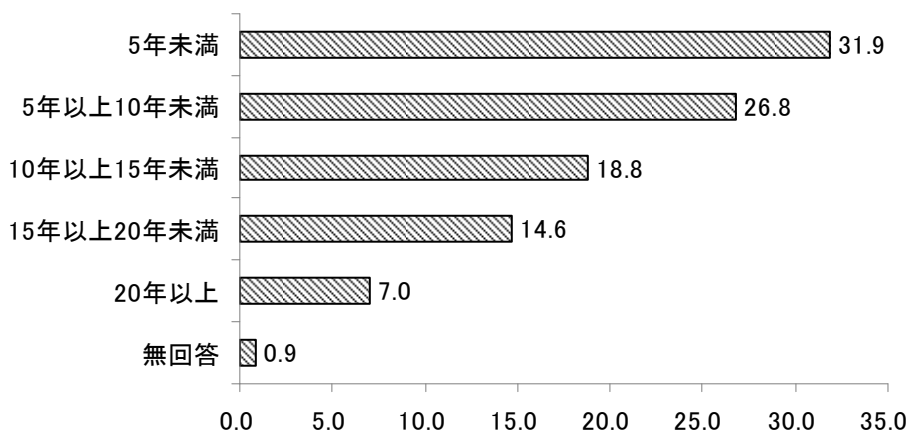
	n	29名以下	30～49名	50～99名	100～299名	300～499名	500～999名	1,000名以上	無回答
	1919	66	483	693	408	106	76	66	21
	100.0	3.4	25.2	36.1	21.3	5.5	4.0	3.4	1.1
<b>【業種】</b>									
工業用プラスチック製品製造	151	5.3	30.5	39.7	17.2	3.3	2.0	1.3	0.7
鉄鋼	177	4.0	28.2	33.3	23.7	9.0	1.1	0.6	0.0
非鉄金属	84	3.6	22.6	40.5	20.2	7.1	0.0	3.6	2.4
金属製品	450	4.9	28.0	38.7	18.7	3.6	3.3	1.6	1.3
一般機械器具製造	191	1.0	28.8	36.1	17.3	6.8	6.8	2.1	1.0
電気機械器具製造	244	2.5	30.3	30.7	23.0	5.3	2.0	4.9	1.2
電子デバイス・情報通信機器製造	73	4.1	16.4	27.4	21.9	8.2	13.7	8.2	0.0
輸送用機械器具製造	164	1.2	17.1	33.5	28.7	6.1	5.5	7.9	0.0
精密機械器具製造	303	2.6	17.2	38.3	23.4	5.9	5.0	5.9	1.7
その他	46	6.5	23.9	37.0	26.1	0.0	4.3	0.0	2.2



### 3. 勤務先企業における勤続年数

現在の勤務先における勤続年数は、「5年未満」という回答者が29.2%と最も多く、次いで「5年以上10年未満」が26.8%、「10年以上15年未満」が18.8%、「15年以上20年未満」が14.6%、「20年以上」が7.0%と、勤続年数が長くなるほど回答者がより少なくなるという結果となっている（図表3-2-7）。

図表3-2-7 勤務先企業における勤続年数（単位：%）



工業用プラスチック製品製造の企業に勤める従業員では、勤続15年以上の割合が他業種の従業員に比べて低く、逆に精密機械器具製造の従業員では割合がやや高くなる。また、精密機械器具製造、電子デバイス・情報通信機器製造の従業員では、「5年未満」の比率が他業種の従業員よりもやや低い。勤務企業の従業員規模別に集計してみると、30～49名、50～99名の企業に勤務する従業員では「5年未満」の割合が、より従業員規模の大きな企業に勤める従業員におけるよりも高く、500名以上の企業に勤める従業員の間では、勤続「15年以上20年未満」の割合が高まる（図表3-2-8）。

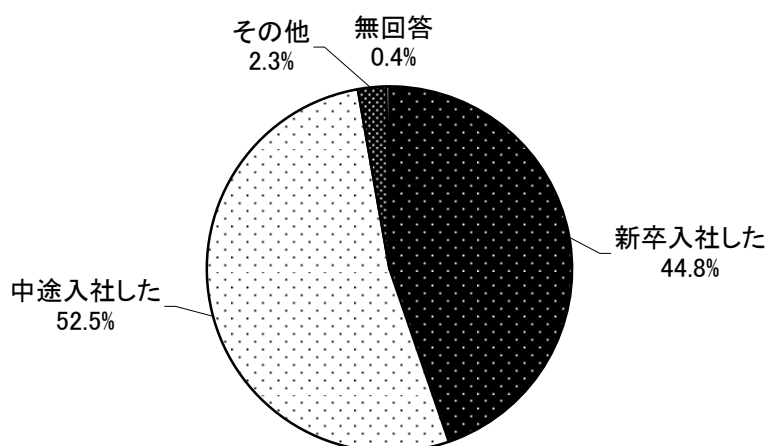
図表 3-2-8 勤務先企業における勤続年数  
勤務先企業の業種、従業員規模による異同（単位：％）

	n	5年未満	5年以上 10年未満	10年以上 15年未満	15年以上 20年未満	20年以上	無回答
合計	1919	612	515	360	281	134	69
	100.0	31.9	26.8	18.8	14.6	7.0	0.9
<b>【業種】</b>							
工業用プラスチック製品製造	151	41.1	29.1	17.9	7.3	4.0	0.7
鉄鋼	177	36.7	26.0	15.3	11.9	10.2	0.0
非鉄金属	84	32.1	25.0	19.0	15.5	6.0	2.4
金属製品	450	30.2	27.3	20.7	13.3	6.9	1.6
一般機械器具製造	191	31.9	23.0	21.5	14.7	8.4	0.5
電気機械器具製造	244	36.5	23.0	16.4	18.0	5.7	0.4
電子デバイス・情報通信機器製造	73	26.0	32.9	20.5	17.8	2.7	0.0
輸送用機械器具製造	164	31.1	26.8	22.6	9.1	10.4	0.0
精密機械器具製造	303	25.4	29.4	16.2	21.1	6.9	1.0
その他	46	37.0	23.9	17.4	15.2	4.3	2.2
<b>【企業従業員数規模】</b>							
29名以下	66	50.0	16.7	16.7	7.6	7.6	1.5
30～49名	483	37.7	26.3	17.0	12.0	5.8	1.2
50～99名	693	33.2	29.0	18.9	11.8	6.3	0.7
100～299名	408	26.7	26.7	20.6	16.9	7.8	1.2
300～499名	106	17.9	31.1	20.8	19.8	10.4	0.0
500～999名	76	19.7	19.7	17.1	34.2	9.2	0.0
1,000名以上	66	24.2	22.7	18.2	25.8	9.1	0.0

#### 4. 入社の際緯

回答者の入社の際緯について集計してみると、「中途入社した」という回答者が 52.5%と多数を占めている（図表 3-2-9）。

図表 3-2-9 入社の際緯（単位：％）



回答者の勤務先の業種別に集計してみると、工業用プラスチック製品製造の会社に勤める回答者では、「中途入社した」という回答が6割を超え、他業種の勤務者よりも高い。また勤務先企業の規模が小さいほど、回答者に占める中途入社者の比率が高まる傾向にあり、従業員1000名以上の企業に勤める回答者では中途入社者の割合が19.7%にとどまるのに対し、従業員50～99名の企業に勤める回答者では56.4%、30～49名の企業に勤める回答者では66.9%が中途入社している（図表3-2-10）。

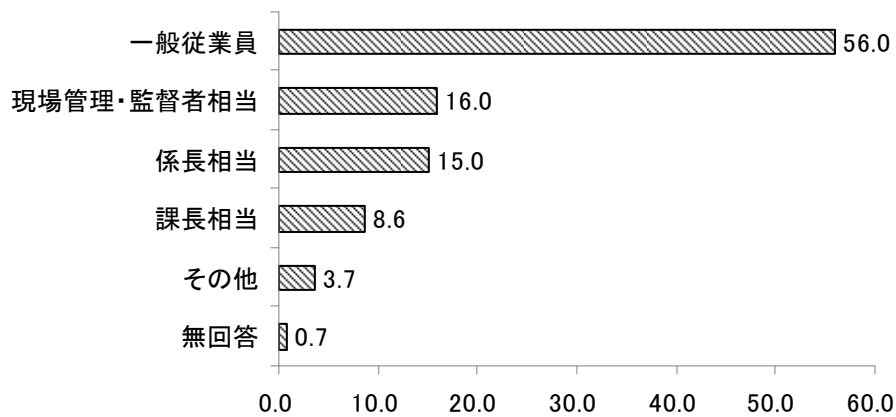
図表3-2-10 入社経緯  
勤務先企業の業種、従業員規模による異同（単位：％）

	n	新卒入社した	中途入社した	その他	無回答
合計	1919	860	1007	45	7
	100.0	44.8	52.5	2.3	0.4
<b>【業種】</b>					
工業用プラスチック製品製造	151	33.8	63.6	2.6	0.0
鉄鋼	177	46.3	51.4	2.3	0.0
非鉄金属	84	44.0	53.6	2.4	0.0
金属製品	450	43.8	54.2	2.0	0.0
一般機械器具製造	191	48.2	48.7	3.1	0.0
電気機械器具製造	244	45.1	52.5	1.6	0.8
電子デバイス・情報通信機器製造	73	49.3	47.9	2.7	0.0
輸送用機械器具製造	164	48.8	49.4	1.2	0.6
精密機械器具製造	303	47.9	48.5	3.0	0.7
その他	46	37.0	60.9	2.2	0.0
<b>【企業従業員数規模】</b>					
29名以下	66	24.2	68.2	6.1	1.5
30～49名	483	29.6	66.9	2.9	0.6
50～99名	693	40.8	56.4	2.5	0.3
100～299名	408	55.6	42.9	1.5	0.0
300～499名	106	72.6	27.4	0.0	0.0
500～999名	76	68.4	30.3	1.3	0.0
1,000名以上	66	78.8	19.7	0.0	1.5

## 5. 現在の役職

回答者のうち6割弱は役職についていない「一般従業員」である。残る回答者は、「現場管理・監督者相当」の回答者が16.0%、「係長相当」が15.0%、「課長相当」が8.6%といった分布となっている（図表3-2-11）。

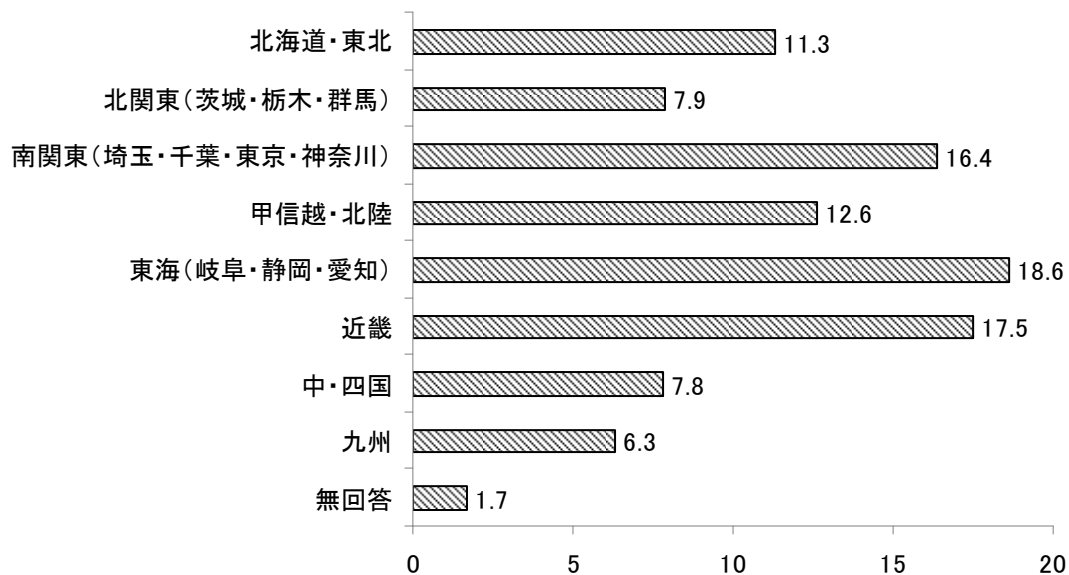
図表 3-2-11 現在の役職（単位：％）



## 6. 勤務先事業所の所在地

事業所調査の所在地別構成比を反映して、回答者の勤務先でも「東海」（18.6%）、「近畿」（17.5%）、「南関東」（16.4%）が上位を占める。そのほか、「甲信越・北陸」（12.6%）、「北海道・東北」に勤務先がある回答者が1割を超えている（図表 3-2-12）。

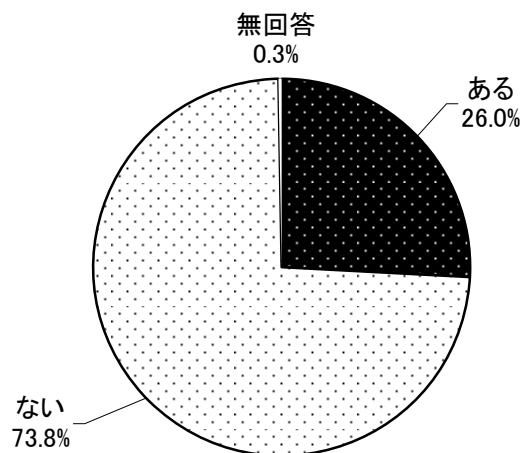
図表 3-2-12 勤務先事業所の所在地（単位：％）



## 7. 事業所間の配転経験の有無

調査に回答した従業員のうち、約4分の1がこれまでに勤務する企業において、事業所間の配置転換を経験している（図表 2-2-13）。

図表 3-2-13 事業所間の配転経験の有無（単位：％）



配転経験があるという回答の割合は、非鉄金属の会社に勤める回答者の間で、他の業種の会社に勤める回答者と比べて高い。また、300～499名、500～999名といった比較的大規模な企業に勤める回答者の間で、経験があるとする回答の割合が高まる（図表 3-2-14）。

図表 3-2-14 事業所間の配転経験の有無  
勤務先企業の業種、従業員規模による異同（単位：％）

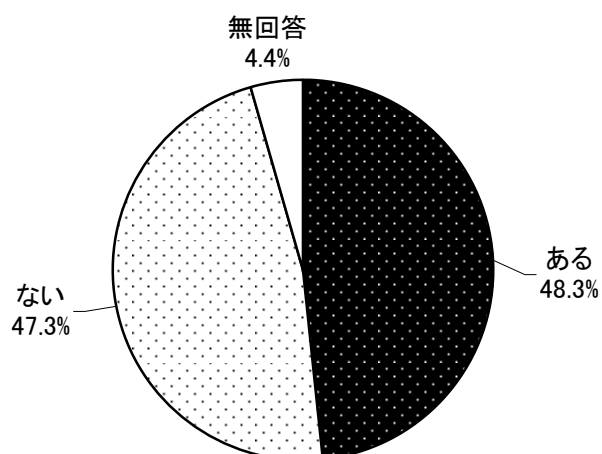
	n	ある	ない	無回答
合計	1919	498	1416	5
	100.0	26.0	73.8	0.3
<b>【業種】</b>				
工業用プラスチック製品製造	151	21.9	78.1	0.0
鉄鋼	177	24.9	75.1	0.0
非鉄金属	84	38.1	60.7	1.2
金属製品	450	29.3	70.2	0.4
一般機械器具製造	191	23.0	77.0	0.0
電気機械器具製造	244	25.8	73.8	0.4
電子デバイス・情報通信機器製造	73	27.4	72.6	0.0
輸送用機械器具製造	164	25.6	73.8	0.6
精密機械器具製造	303	23.4	76.6	0.0
その他	46	21.7	78.3	0.0
<b>【企業従業員数規模】</b>				
29名以下	66	21.2	78.8	0.0
30～49名	483	24.2	75.6	0.2
50～99名	693	25.8	73.9	0.3
100～299名	408	26.5	73.3	0.2
300～499名	106	31.1	67.9	0.9
500～999名	76	35.5	64.5	0.0
1,000名以上	66	27.3	72.7	0.0

### 第3節 転職経験

#### 1. 転職経験の有無

回答者全体でみると、転職経験者と転職未経験者はそれぞれほぼ半数ずつとなっている(図表3-2-15)。

図表3-2-15 転職経験の有無 (単位：%)



転職経験者の割合は年齢の高い層ほど増していく。20～24歳の回答者では転職経験者は2割程度にとどまるが、40歳以上の回答者では3分の2を超えている。また、より小さな従業員規模の会社に勤める回答者ほど転職経験者の割合が高まっていく傾向も顕著であり、従業員1000名以上企業に勤める回答者では15.2%にすぎない割合が、50～99名の会社に勤める回答者では半数を超え、30～49名の会社に勤める回答者だと約6割に達する。勤務先の業種別に集計してみると、工業用プラスチック製品製造の会社に勤める回答者で、転職経験者の比率がやや高まる(図表3-2-16)。

図表 3-2-16 転職経験の有無

年齢、勤務先企業の業種・従業員規模による異同（単位：％）

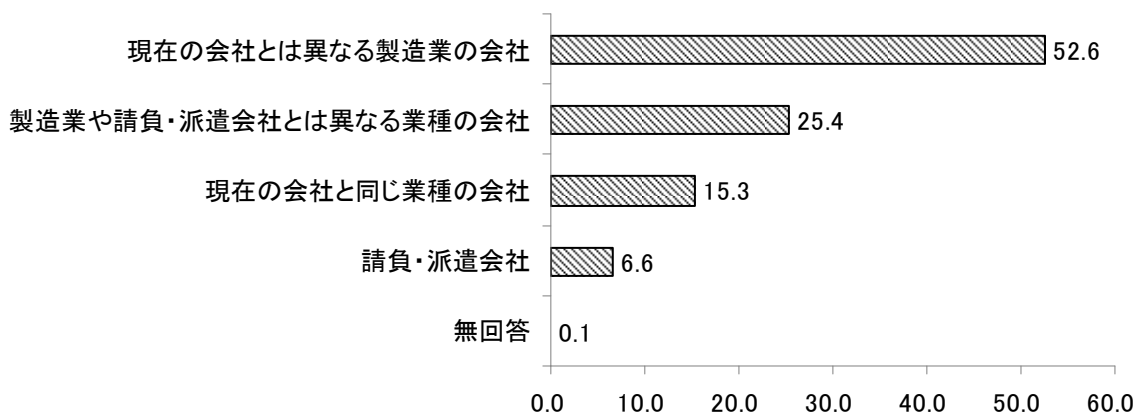
	n	ある	ない	無回答
合計	1916	927	907	85
	100.0	48.3	47.3	4.4
<b>【年齢】</b>				
20～24歳	178	19.7	76.4	3.9
25～29歳	460	36.5	58.5	5.0
30～34歳	469	49.7	45.6	4.7
35～39歳	556	57.0	38.7	4.3
40歳以上	256	68.0	28.5	3.5
<b>【業種】</b>				
工業用プラスチック製品製造	151	58.3	39.1	2.6
鉄鋼	177	46.3	52.5	1.1
非鉄金属	84	48.8	47.6	3.6
金属製品	450	50.9	43.8	5.3
一般機械器具製造	191	44.5	51.3	4.2
電気機械器具製造	244	49.2	45.9	4.9
電子デバイス・情報通信機器製造	73	46.6	49.3	4.1
輸送用機械器具製造	164	43.9	50.6	5.5
精密機械器具製造	303	43.2	52.5	4.3
その他	46	54.3	34.8	10.9
<b>【企業従業員数規模】</b>				
29名以下	66	66.7	25.8	7.6
30～49名	483	61.5	33.7	4.8
50～99名	693	52.8	43.9	3.3
100～299名	408	38.5	56.9	4.7
300～499名	106	24.5	69.8	5.7
500～999名	76	28.9	67.1	3.9
1,000名以上	66	15.2	78.8	6.1

## 2. 直前勤務先の状況

### (1) 業種・規模

転職を経験した回答者 927 名に直前勤務先についてたずねた。まず直前勤務先の業種については、「現在の会社とは異なる製造業の会社」に勤めていたという転職経験者が最も多く、約半数を占める。「現在と同じ業種の会社」に勤めていたという転職経験者は 15.3%にとどまった。また、転職経験者のうち 6.6%は、直前に「請負・派遣会社」に勤めていた（図表 3-2-17）。

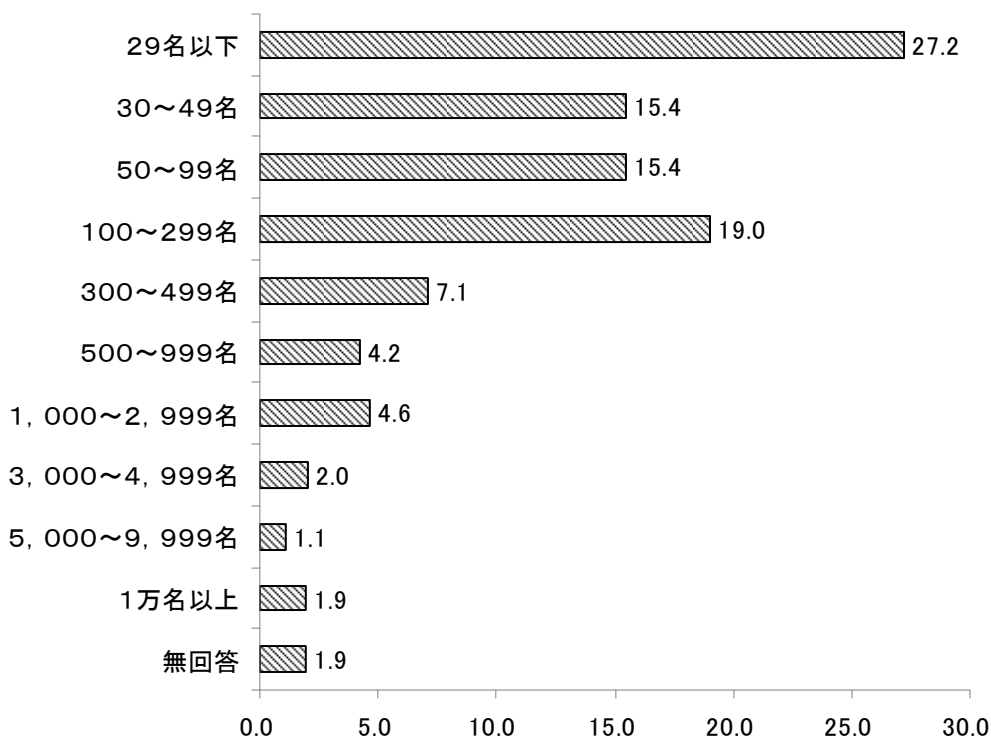
図表 3-2-17 直前勤務先の業種（単位：％）



注：転職経験のある 927 名の回答を集計。

直前勤務先の従業員規模は、「29 名以下」という転職経験者が 3 割弱と最も多く、これらの転職経験者も含めて、約 6 割は直前に従業員 100 名未満の企業に勤めている（図表 3-2-18）。

図表 3-2-18 直前勤務先の従業員規模（単位：％）



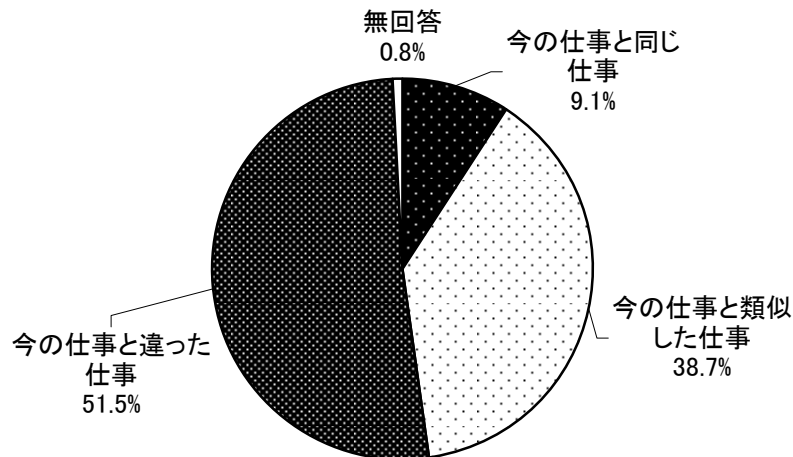
注：転職経験のある 927 名の回答を集計。



## (2) 主な仕事の内容

直前の勤務先では、「今の仕事と同じ仕事」をしていた転職経験者が 9.1%、「今の仕事と類似した仕事」をしていたのが 38.7%で、「今の仕事と違った仕事」をしていた転職経験者が多数を占める（図表 3-2-19）。

図表 3-2-19 直前勤務先での主な仕事の内容（単位：%）

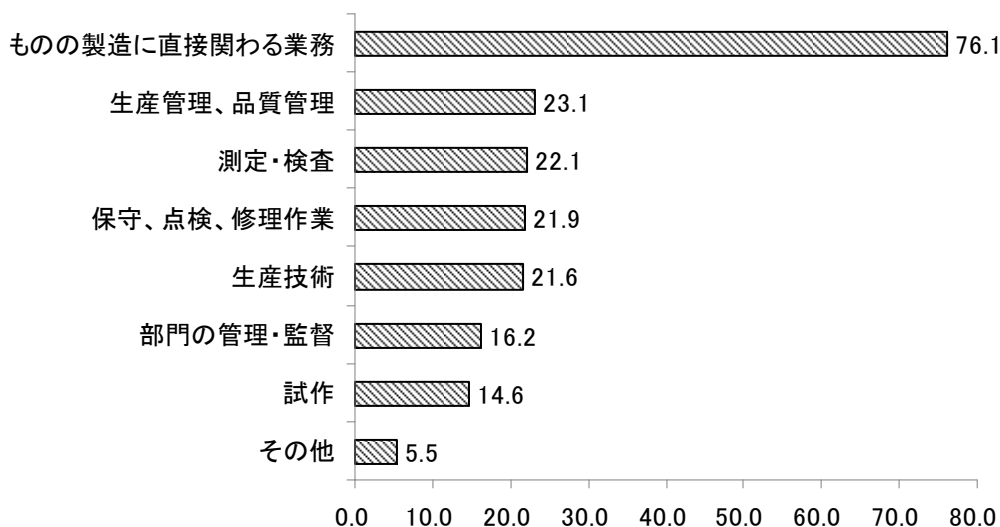


## 第4節 現在の仕事

### 1. 現在従事している業務

第8章で説明したように、主要製品の製造に従事する技能系正社員に調査への回答を依頼しているため、現在従事している業務をたずねたところ、「ものの製造に直接関わる業務」という回答が8割弱を占めた。そのほかに比較的回答が多かったのは、「生産管理・品質管理」、「測定・検査」、「保守、点検、修理作業」、「生産技術」などでいずれも約2割が従事していると答えている（図表 3-2-20）。

図表 3-2-20 現在従事している業務（複数回答、単位：％）



年齢が高い回答者ほど、「もの製造に直接関わる業務」に従事している割合が低くなり、「生産管理、品質管理」や「部門の管理・監督」に従事する割合が高まる。男性と女性を比べると、「もの製造に直接関わる業務」をはじめとして、「保守、点検、修理作業」、「試作」、「生産技術」、「部門の管理・監督」といった業務の回答率に開きがあり、いずれの業務も男性の回答率のほうが高くなっている。勤務先の業種による集計では、電子デバイス・情報通信機器製造の企業に勤める回答者で、「もの製造に直接関わる業務」の回答率が他業種の勤務者より低く、逆に「試作」や「測定・検査」の回答率は高いのが目につく。「試作」の回答率は、工業用プラスチック製品製造の企業に勤める回答者の間でも相対的に高い（図表 3-2-21）。

勤務先の従業員規模による回答率の違いは、「もの製造に直接関わる業務」のほか、「保守、点検、修理作業」、「試作」、「生産技術」といった業務で見られるが、従業員規模との間の一貫した関係は認められない。現在の役職が「一般従業員」であるという回答者は、当然ながら「部門の管理・監督」という回答の割合はごく低く、「生産管理、品質管理」の回答率も他の回答者に比べて目立って低い。また、「もの製造に直接関わる業務」に従事する割合は、役職が高いほど低下する傾向にあり、「課長相当」の回答者では6割を切っている（図表 3-2-21）。

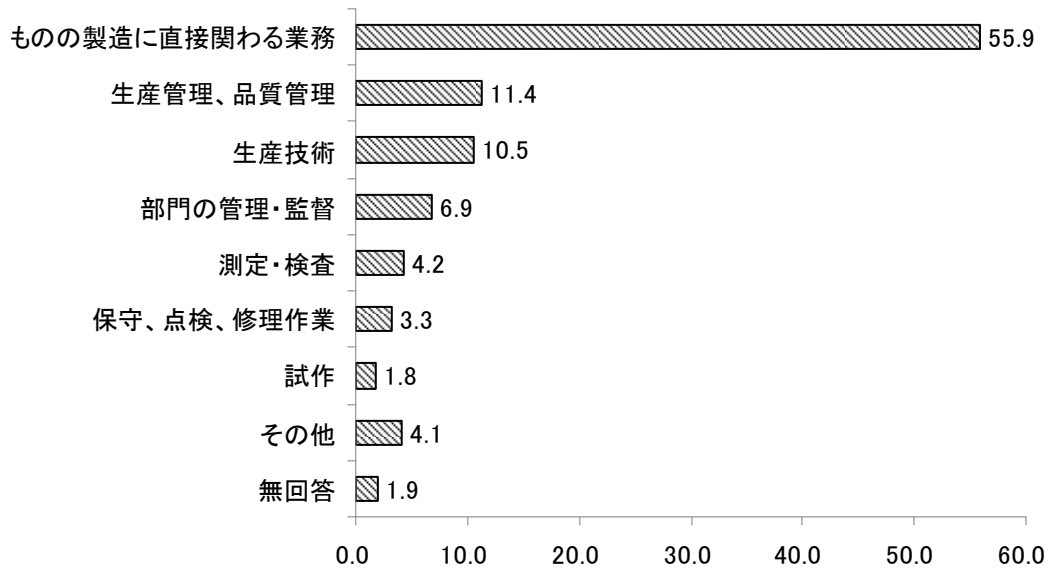
図表 3-2-21 現在従事している業務：回答従業員の属性による異同  
(複数回答、単位：%)

	n	ものの製造に直接関わる業務	保守、点検、修理作業	生産管理、品質管理	試作	生産技術	測定・検査	部門の管理・監督	その他	無回答
合計	1919	1461	420	444	281	414	424	310	106	17
	100.0	76.1	21.9	23.1	14.6	21.6	22.1	16.2	5.5	0.9
<b>【年齢】</b>										
20～24歳	178	82.0	20.8	12.4	11.8	25.8	28.7	3.4	3.4	0.6
25～29歳	460	78.9	23.0	16.7	15.0	22.2	20.9	12.8	4.8	0.9
30～34歳	469	75.3	22.8	24.7	18.3	22.0	24.3	17.5	7.5	0.4
35～39歳	556	75.5	22.7	26.1	13.1	19.4	20.0	19.1	5.9	1.4
40歳以上	256	69.9	17.2	32.8	12.5	21.5	20.3	22.3	3.9	0.8
<b>【性別】</b>										
男性	1853	76.8	22.3	23.2	14.9	22.2	22.1	16.4	4.9	0.9
女性	60	51.7	10.0	23.3	6.7	5.0	23.3	8.3	26.7	0.0
<b>【業種】</b>										
工業用プラスチック製品製造	151	79.5	20.5	25.2	25.2	24.5	21.2	19.9	4.0	0.7
鉄鋼	177	72.3	18.1	28.2	6.2	27.1	23.2	17.5	5.1	1.1
非鉄金属	84	70.2	16.7	31.0	14.3	26.2	17.9	15.5	4.8	2.4
金属製品	450	82.0	22.4	21.8	14.7	22.0	21.8	17.8	4.9	0.4
一般機械器具製造	191	80.1	22.0	20.4	12.0	15.7	19.9	14.1	7.3	0.0
電気機械器具製造	244	73.8	19.7	19.7	11.9	19.3	22.1	9.0	6.1	1.6
電子デバイス・情報通信機器製造	73	60.3	23.3	27.4	26.0	28.8	34.2	21.9	6.8	1.4
輸送用機械器具製造	164	68.9	17.7	17.7	11.6	17.7	15.2	18.9	3.7	1.2
精密機械器具製造	303	79.9	26.7	23.8	17.2	20.8	27.1	15.8	5.9	0.7
その他	46	52.2	32.6	32.6	15.2	23.9	17.4	21.7	15.2	2.2
<b>【企業従業員数規模】</b>										
29名以下	66	74.2	7.6	19.7	9.1	22.7	18.2	13.6	7.6	3.0
30～49名	483	84.3	22.4	25.9	15.3	21.7	23.8	14.9	6.8	0.4
50～99名	693	77.2	20.2	22.7	13.7	21.4	21.4	15.7	4.9	1.3
100～299名	408	69.6	21.6	20.1	15.7	21.8	21.8	16.9	5.9	0.5
300～499名	106	64.2	31.1	24.5	14.2	25.5	24.5	19.8	2.8	0.0
500～999名	76	71.1	32.9	27.6	15.8	25.0	21.1	19.7	5.3	1.3
1,000名以上	66	72.7	21.2	25.8	19.7	12.1	18.2	19.7	4.5	1.5
<b>【現在の役職】</b>										
一般従業員	1074	80.4	20.4	15.3	13.8	20.9	22.2	4.0	6.3	0.7
現場管理・監督者相当	307	72.3	31.3	36.5	16.6	20.2	24.1	37.8	2.6	1.0
係長相当	288	73.6	19.1	31.6	12.5	20.8	18.8	23.3	4.9	1.7
課長相当	165	58.2	18.8	39.4	19.4	28.5	21.8	43.0	5.5	0.6
その他	71	78.9	21.1	12.7	16.9	26.8	25.4	16.9	8.5	1.4

## 2. 最も主要な業務

現在の最も主要な業務についても、調査依頼の方法を反映して、「ものの製造に直接関わる業務」という回答が6割弱と最も多い。そのほかでは、「品質管理、生産管理」(11.4%)、「生産技術」(10.5%)といった業務を挙げる回答者の割合が比較的高いが、いずれも10%程度にとどまっている(図表3-2-22)。

図表 3-2-22 最も主要な業務（単位：％）



従事している業務の回答の傾向と同様、年齢層がより高い回答者ほど、「もの製造に直接関わる業務」の回答率がより低くなり、「生産管理、品質管理」や「部門の管理・監督」の回答率が上がっていく。男性は「もの製造に直接関わる業務」の回答率が女性に比べて20ポイント近く高い反面、男性で3.8%しか回答のない「測定・検査」を最も主要な業務としている女性は18.3%いる。勤務先業種別の集計では、電子デバイス・情報通信機器製造の企業に勤める回答者で「もの製造に直接関わる業務」の回答率が35.6%にとどまっている点が目立つ（図表3-2-23）。

従業員300名以上の企業に勤める回答者では、「部門の管理・監督」の回答率がやや高くなっている。現在の役職による相違としては、従事している業務の回答率と同じく、より高い役職についている回答者ほど「もの製造に直接関わる業務」の回答率が低くなる。「一般従業員」では「もの製造に直接関わる業務」を最も主要な業務としている割合が63.4%であるのに対し、「課長相当」の回答者ではその約半分の32.7%である。逆に「生産管理、品質管理」の回答率は、より高い役職の回答者ほど高くなる（図表3-2-23）。

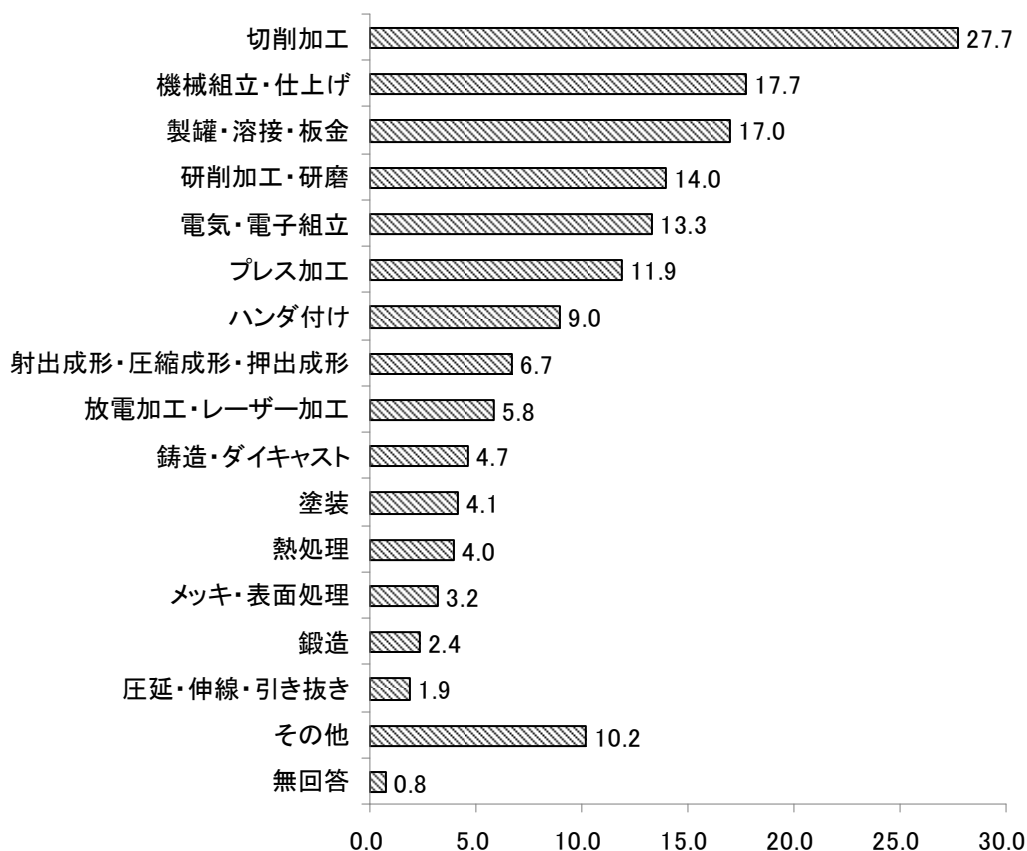
図表 3-2-23 最も主要な業務：回答従業員の属性による異同（単位：％）

	n	ものの製造に直接関わる業務	保守、点検、修理作業	生産管理、品質管理	試作	生産技術	測定・検査	部門の管理・監督	その他	無回答
合計	1919	1072	63	218	35	202	81	132	79	37
	100.0	55.9	3.3	11.4	1.8	10.5	4.2	6.9	4.1	1.9
<b>【年齢】</b>										
20～24歳	178	62.9	5.1	5.1	2.2	14.0	6.7	0.6	2.2	1.1
25～29歳	460	61.5	2.8	9.1	2.4	10.7	4.1	4.1	3.9	1.3
30～34歳	469	54.4	1.9	13.4	2.6	10.0	4.1	6.2	5.3	2.1
35～39歳	556	55.2	4.5	10.6	0.7	9.7	3.6	9.0	4.3	2.3
40歳以上	256	44.9	2.7	17.6	1.6	10.5	4.3	12.9	3.1	2.3
<b>【性別】</b>										
男性	1853	56.4	3.3	11.2	1.9	10.8	3.8	7.0	3.6	2.0
女性	60	38.3	0.0	15.0	0.0	3.3	18.3	5.0	20.0	0.0
<b>【業種】</b>										
工業用プラスチック製品製造	151	55.6	0.7	13.2	3.3	11.9	3.3	8.6	2.0	1.3
鉄鋼	177	49.2	3.4	14.7	0.0	11.9	7.3	6.8	3.4	3.4
非鉄金属	84	52.4	2.4	13.1	2.4	10.7	4.8	6.0	4.8	3.6
金属製品	450	59.8	2.4	10.2	2.0	10.7	3.3	6.0	4.0	1.6
一般機械器具製造	191	66.5	1.6	8.4	0.5	7.3	2.6	6.3	5.8	1.0
電気機械器具製造	244	53.7	2.9	10.7	1.6	12.7	5.3	5.7	5.3	2.0
電子デバイス・情報通信機器製造	73	35.6	4.1	17.8	5.5	12.3	6.8	9.6	2.7	5.5
輸送用機械器具製造	164	48.2	6.1	12.8	4.3	9.8	4.3	9.8	3.7	1.2
精密機械器具製造	303	61.7	3.0	9.6	0.7	8.9	4.6	6.3	3.6	1.7
その他	46	30.4	17.4	15.2	0.0	10.9	0.0	13.0	10.9	2.2
<b>【企業従業員数規模】</b>										
29名以下	66	62.1	0.0	9.1	1.5	9.1	7.6	4.5	1.5	4.5
30～49名	483	59.2	3.1	10.8	1.4	8.7	5.0	4.6	5.0	2.3
50～99名	693	56.4	2.5	12.3	1.6	10.8	4.3	6.6	3.8	1.7
100～299名	408	51.2	5.1	10.5	2.9	11.5	3.9	7.8	5.1	1.7
300～499名	106	51.9	4.7	15.1	0.9	14.2	2.8	9.4	0.9	0.0
500～999名	76	48.7	3.9	7.9	0.0	13.2	2.6	14.5	5.3	3.9
1,000名以上	66	60.6	0.0	12.1	4.5	7.6	0.0	10.6	3.0	1.5
<b>【現在の役職】</b>										
一般従業員	1074	63.4	3.1	8.2	2.1	10.9	5.1	0.8	4.9	1.4
現場管理・監督者相当	307	48.2	5.2	15.0	1.0	6.5	3.3	16.9	1.3	2.6
係長相当	288	48.3	3.1	15.6	1.0	12.5	2.4	9.7	4.2	3.1
課長相当	165	32.7	1.2	20.6	2.4	12.7	3.0	23.0	2.4	1.8
その他	71	59.2	2.8	5.6	2.8	11.3	2.8	7.0	7.0	1.4

### 3. ものの製造に直接関わる従業員が担当する作業分野

「ものの製造に直接関わる業務」に従事している回答者 1461 名に、担当している作業分野を複数回答でたずねたところ、「切削加工」が 27.7%と最も回答が多く、以下、「機械組立・仕上げ」（17.7%）、「製罐・溶接・板金」（17.0%）、「研削加工・研磨」（14.0%）、「電気・電子組立」（13.3%）など、事業所調査で主要製品の製造に不可欠な工程として比較的多くの事業所から挙げた作業分野が回答の上位を占めた（図表 3-2-24）。

図表 3-2-24 担当する作業分野（複数回答、単位：％）



注：ものの製造に直接関わる業務に従事している 1461 名の回答を集計。

勤務先業種別に担当している作業分野を集計してみると、事業所調査における主要製品の製造に不可欠な作業分野と同じく、それぞれの業種の回答者において他業種の回答者におけるよりもとりわけ回答率の高い分野が存在する。例えば、工業用プラスチック製品製造の会社に勤務する回答者では、「射出成形・圧縮成形・押出成形」を担当するという回答が約 6 割と、回答者全体における割合の 10 倍近くに達している。勤務先が鉄鋼の回答者は「製罐・溶接・板金」の回答率が、非鉄金属の企業に勤める回答者では「鑄造・ダイキャスト」の回答率がそれぞれ目立って高い。一般機械器具製造や精密機械器具製造の会社に勤務する回答者の間では「機械組立・仕上げ」の回答率が全体における回答率の 3 倍以上に及ぶ。電気機械器具製造や電子デバイス・情報通信機器製造の企業が勤務先の回答者では、「電気・電子組立」の回答率の高さが際立っており、電子デバイス・情報通信機器製造の会社に勤務する回答者は、「ハンダ付け」を担当している割合も他業種企業勤務者におけるよりも格段に高くなっている（図表 3-2-25）。

勤務先企業の従業員規模別の集計では、「製罐・溶接・板金」を担当する回答者の割合が、従業員規模が大きくなるにつれて低下する傾向が見られる。そのほかの分野のなかにも、従業員規模によって担当する回答者の割合に違いがみられるものがあるが、いずれも従業員規

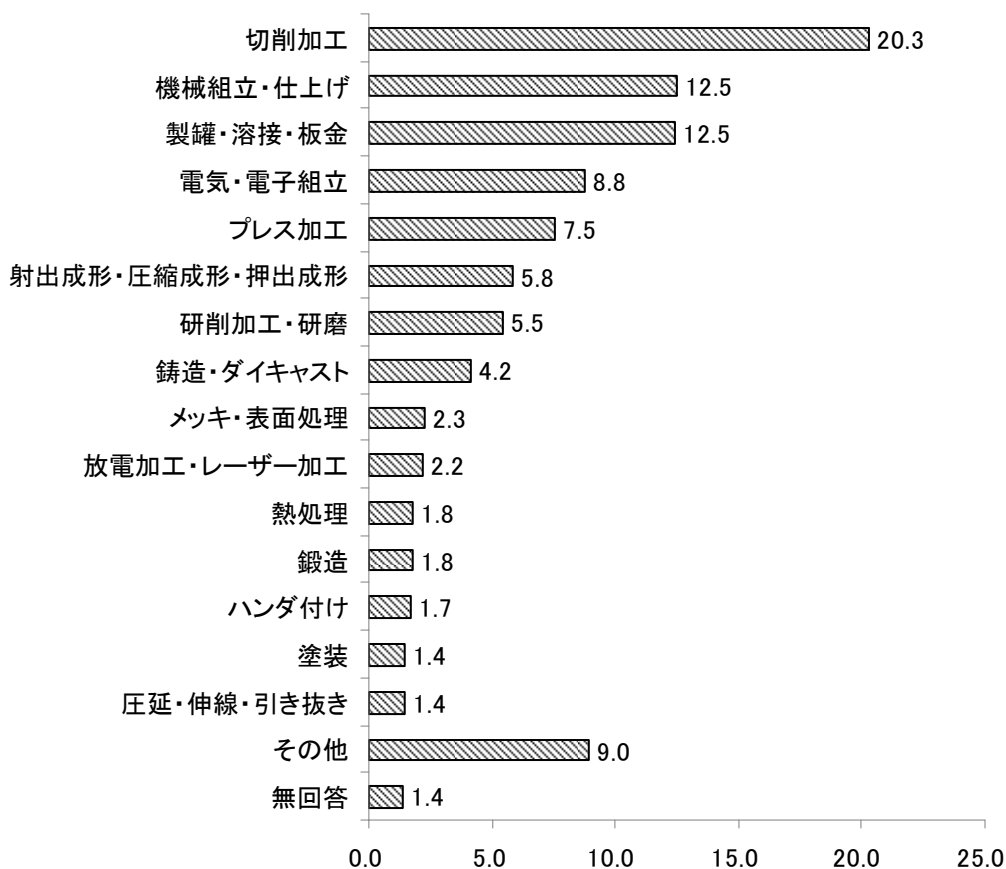
模との間の一貫した関係は見出されない（図表 3-2-25）。

図表 3-2-25 担当する作業分野：勤務先企業の業種、従業員規模による異同  
（複数回答、単位：％）

	n	製罐・溶接・板金	プレス加工	鑄造・ダイキャスト	鍛造	圧延・伸線・引き抜き	切削加工	研削加工・研磨	放電加工・レーザー加工	熱処理	メッキ・表面処理	塗装	射出成形・圧縮成形・押出成形	機械組立・仕上げ	電気・電子組立	ハンダ付け	その他	無回答	
合計	1461 100.0	248 17.0	174 11.9	68 4.7	35 2.4	28 1.9	405 27.7	204 14.0	85 5.8	58 4.0	47 3.2	60 4.1	98 6.7	259 17.7	194 13.3	131 9.0	149 10.2	11 0.8	
<b>【業種】</b>																			
工業用プラスチック製品製造	120	3.3	3.3	0.8	0.0	0.0	20.8	8.3	5.8	1.7	1.7	4.2	61.7	5.8	2.5	1.7	15.8	0.8	
鉄鋼	128	32.8	10.2	14.8	6.3	12.5	21.1	5.5	2.3	5.5	3.9	2.3	0.0	6.3	0.8	0.8	5.5	3.1	
非鉄金属	59	11.9	11.9	32.2	6.8	8.5	23.7	10.2	0.0	8.5	3.4	3.4	5.1	0.0	1.7	1.7	13.6	0.0	
金属製品	369	27.4	21.4	5.4	3.3	1.4	28.5	16.3	9.5	7.0	7.6	4.6	1.4	7.6	1.6	1.4	9.2	0.8	
一般機械器具製造	153	19.6	6.5	0.7	2.0	0.0	38.6	14.4	3.9	3.3	2.6	6.5	1.3	37.9	7.8	4.6	6.5	0.0	
電気機械器具製造	180	7.8	6.1	0.0	0.6	0.6	13.9	3.9	2.8	2.2	0.0	1.7	4.4	24.4	52.2	28.3	7.8	0.6	
電子デバイス・情報通信機器製造	44	2.3	4.5	0.0	0.0	0.0	11.4	13.6	6.8	2.3	2.3	2.3	2.3	11.4	56.8	45.5	18.2	0.0	
輸送用機械器具製造	113	23.9	23.9	3.5	5.3	0.9	27.4	15.0	4.4	1.8	1.8	4.4	1.8	11.5	4.4	4.4	12.4	0.0	
精密機械器具製造	242	5.4	6.2	0.4	0.0	0.0	38.8	24.4	6.6	1.7	0.8	3.3	0.8	36.8	17.8	14.9	9.1	0.8	
その他	24	12.5	8.3	8.3	0.0	0.0	29.2	8.3	12.5	4.2	4.2	16.7	0.0	4.2	0.0	0.0	41.7	0.0	
<b>【企業従業員数規模】</b>																			
29名以下	49	20.4	12.2	4.1	0.0	0.0	38.8	22.4	6.1	4.1	0.0	0.0	8.2	10.2	10.2	10.2	16.3	0.0	
30～49名	407	20.9	14.3	4.7	2.0	2.5	25.1	14.5	5.2	4.2	4.9	5.4	6.4	14.3	13.8	7.6	8.8	1.2	
50～99名	535	16.4	10.5	5.8	3.2	1.7	31.2	14.0	6.7	3.2	2.8	4.3	7.9	17.0	11.0	8.8	9.7	0.4	
100～299名	284	15.8	13.7	3.2	2.5	2.1	28.2	13.4	5.3	3.5	3.2	2.8	4.9	22.2	14.8	9.2	7.7	0.4	
300～499名	68	10.3	10.3	1.5	2.9	4.4	20.6	10.3	2.9	7.4	1.5	4.4	5.9	26.5	13.2	10.3	13.2	1.5	
500～999名	54	11.1	5.6	9.3	1.9	0.0	18.5	16.7	7.4	7.4	1.9	0.0	9.3	25.9	13.0	9.3	13.0	1.9	
1,000名以上	48	8.3	6.3	0.0	0.0	0.0	22.9	10.4	8.3	4.2	0.0	4.2	6.3	14.6	25.0	16.7	27.1	2.1	

比較的多くの「ものの製造に直接関わる業務」に従事する回答者が、最も重点的に関わっている作業分野は、「切削加工」（20.3%）、「機械組立・仕上げ」（12.5%）、「製罐・溶接・板金」（12.5%）、「電気・電子組立」（8.8%）、「プレス加工」（7.5%）などである（図表 3-2-26）。

図表 3-2-26 最も重点的に関わっている作業分野（単位：％）



注：ものの製造に直接関わる業務に従事している 1461 名の回答を集計。

工業用プラスチック製品製造の会社に勤務する回答者は、約 6 割が「射出成型・圧縮成形・押出成形」の作業に最も重点的に関わっている。鉄鋼の企業に勤務する回答者では「製罐・溶接・板金」という回答が、非鉄金属の企業に勤務する回答者は「鑄造・ダイキャスト」という回答が最も多く、回答率はいずれも約 3 割と他業種企業勤務者における割合よりもかなり高い。一般機械器具製造の企業に勤める回答者と精密機械器具製造の企業に勤める回答者は、「切削加工」、「機械組立・仕上げ」のいずれかに関わるという回答が多数を占める点で類似している。また、電気機械器具製造の企業を勤務先とする回答者と電子デバイス・情報通信機器製造の企業を勤務先とする回答者は、いずれも「電気・電子組立」という回答が約 4 割と最も多くなっている（図表 3-2-27）。

勤務先企業の従業員規模別に回答結果をまとめてみると、「切削加工」、「製罐・溶接・板金」、「機械組立・仕上げ」、「電気・電子組立」、「研磨」といった作業分野で、規模の異なる企業に勤務する回答者間での回答率のばらつきが目立つが、規模の大小に沿った明確な傾向は浮かび上がってこない（図表 3-2-27）。



図表3-2-27 最も重点的に関わっている作業分野  
勤務先企業の業種、従業員規模による異同（単位：％）

	n	製罐・溶接・板金	プレス加工	鋳造・ダイキャスト	鍛造	圧延・伸線・引き抜き	切削加工	研削加工・研磨	放電加工・レーザー加工	熱処理	メッキ・表面処理	塗装	射出成形・圧縮成形・押出成形	機械組立・仕上げ	電気・電子組立	ハンダ付け	その他	無回答	
合計	1461	182	110	61	26	21	297	80	32	26	33	21	85	183	128	25	131	20	
	100.0	12.5	7.5	4.2	1.8	1.4	20.3	5.5	2.2	1.8	2.3	1.4	5.8	12.5	8.8	1.7	9.0	1.4	
【業種】																			
工業用プラスチック製品製造	120	0.0	2.5	0.0	0.0	0.0	16.7	0.8	0.8	0.0	0.8	3.3	56.7	2.5	0.0	0.8	14.2	0.8	
鉄鋼	128	28.9	4.7	14.1	5.5	10.2	15.6	2.3	0.8	3.9	2.3	0.0	0.0	3.9	0.0	0.0	4.7	3.1	
非鉄金属	59	11.9	3.4	28.8	5.1	5.1	15.3	5.1	0.0	1.7	1.7	1.7	3.4	0.0	1.7	0.0	13.6	1.7	
金属製品	369	20.3	15.2	5.1	2.7	0.8	19.0	7.3	3.5	4.1	6.5	1.6	0.8	3.8	0.5	0.0	7.3	1.4	
一般機械器具製造	153	15.0	2.6	0.0	1.3	0.0	30.7	3.3	2.0	1.3	0.7	2.6	1.3	30.1	2.0	0.7	5.9	0.7	
電気機械器具製造	180	3.9	5.0	0.0	0.0	0.6	9.4	0.6	1.7	0.6	0.0	0.6	3.3	18.3	44.4	5.0	5.6	1.1	
電子デバイス・情報通信機器製造	44	2.3	4.5	0.0	0.0	0.0	9.1	9.1	2.3	0.0	2.3	2.3	0.0	2.3	38.6	9.1	15.9	2.3	
輸送用機械器具製造	113	19.5	13.3	3.5	2.7	0.9	22.1	8.8	2.7	0.0	0.0	1.8	1.8	7.1	2.7	0.9	11.5	0.9	
精密機械器具製造	242	1.7	4.1	0.0	0.0	0.0	29.8	10.3	1.7	0.4	0.4	0.0	0.8	28.9	8.3	3.7	8.7	1.2	
その他	24	12.5	4.2	8.3	0.0	0.0	20.8	0.0	4.2	0.0	4.2	4.2	0.0	0.0	0.0	0.0	41.7	0.0	
【企業従業員数規模】																			
29名以下	49	16.3	8.2	4.1	0.0	0.0	28.6	14.3	0.0	2.0	0.0	0.0	4.1	4.1	6.1	0.0	12.2	0.0	
30～49名	407	15.5	9.3	3.9	1.5	1.2	16.5	5.9	2.7	2.7	3.9	1.5	6.4	8.1	9.6	1.5	7.9	2.0	
50～99名	535	12.1	5.4	5.4	2.2	1.3	23.7	5.4	2.1	0.7	2.1	1.9	6.7	12.0	7.1	2.1	9.0	0.7	
100～299名	284	12.7	9.9	2.8	1.8	2.1	22.2	4.2	1.1	1.8	1.4	1.1	3.9	17.6	8.5	2.1	5.6	1.4	
300～499名	68	5.9	5.9	1.5	2.9	4.4	17.6	2.9	1.5	4.4	1.5	1.5	4.4	22.1	7.4	1.5	13.2	1.5	
500～999名	54	1.9	5.6	7.4	1.9	0.0	7.4	7.4	5.6	3.7	0.0	0.0	7.4	24.1	11.1	1.9	13.0	1.9	
1,000名以上	48	6.3	6.3	0.0	0.0	0.0	16.7	4.2	6.3	0.0	0.0	0.0	6.3	6.3	20.8	0.0	22.9	4.2	

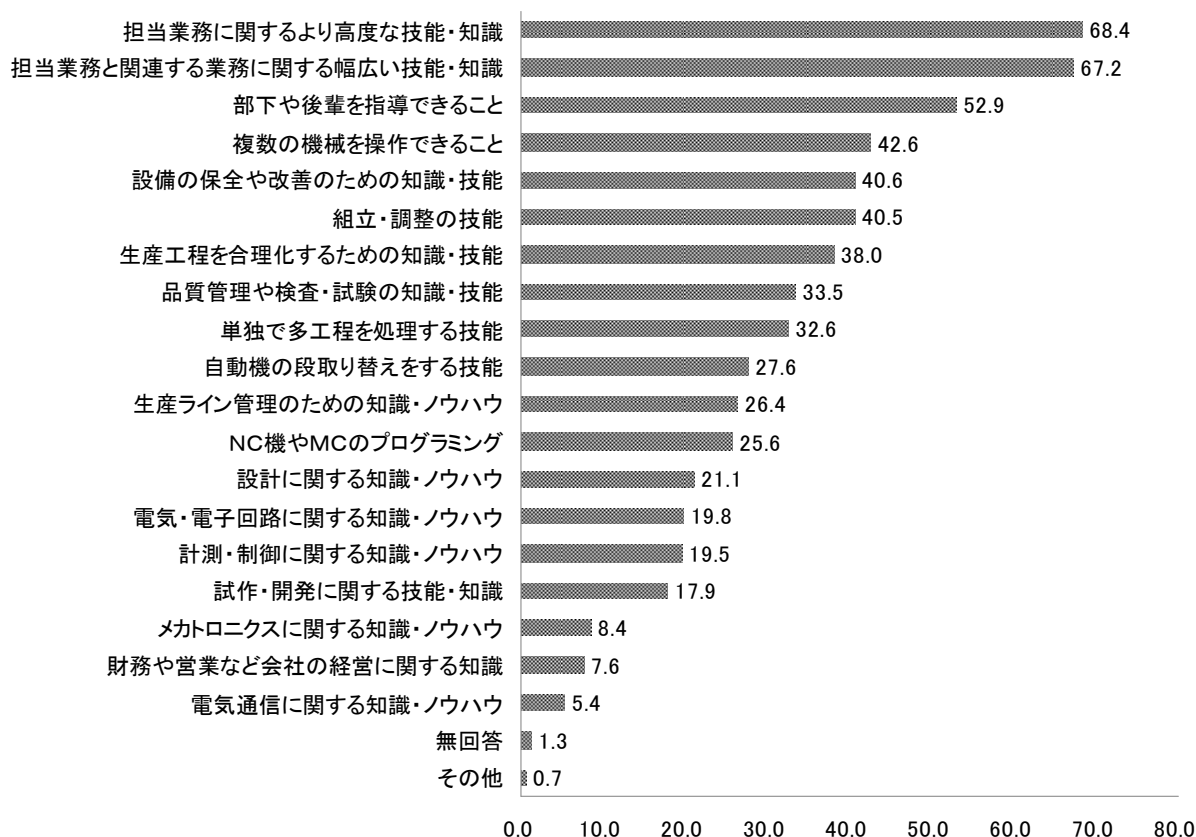
### 第3章 勤務先での能力開発

#### 第1節 これまで必要となった知識・技能—内容と習得・伸長に有効な方法—

##### 1. これまで仕事をしていく中で必要となった知識・技能

「あなたがこれまでに仕事をしていく中で必要となった知識・技能は何ですか」という問いに対しては、「担当業務に関するより高度な技能・知識」(68.4%)及び「担当業務と関連する業務に関する幅広い技能・知識」(67.2%)の2つの回答率が高く、約7割を占めている。以下、「部下や後輩を指導できること」(52.9%)、「複数の機械を操作できること」(42.6%)、「設備の保全や改善のための知識・技能」(40.6%)、「組立・調整の技能」(40.5%)、「生産工程を合理化するための知識・技能」(38.0%)、「品質管理や検査・試験の知識・技能」(33.5%)、「単独で多工程を処理する技能」(32.6%)などと続く。一方、「メカトロニクスに関する知識・ノウハウ」(8.4%)、「財務や営業など会社の経営に関する知識」(7.6%)及び「電気通信に関する知識・ノウハウ」(5.4%)と回答した者は少なく、1割に満たない(図表3-3-1)。

図表3-3-1 これまで仕事をしていく中で必要となった知識・技能  
(複数回答、単位：%)



「部下や後輩を指導できること」、「生産工程を合理化するための知識・技能」、「品質管理や検査・試験の知識・技能」、「財務や営業など会社の経営に関する知識」はより年齢の高い回答者ほど必要になったという割合が高まり、「複数の機械を操作できること」、「単独で多工程を処理する技能」、「NC 機や MC のプログラミング」、「自動機の段取り替えをする技能」は、より年齢の若い回答者での回答率が高まる。より高年齢の回答者で回答率が高い知識・技能は、技能者として働く期間が長くなるほど必要性が高まってくる知識や技能であると見ることができ、勤続年数別に集計してみても、「部下や後輩を指導できること」、「生産工程を合理化するための知識・技能」は勤続年数が 10 年または 15 年以上になると回答率が目立って高くなる。また、年齢や勤続年数がかなり反映されているものと見られる役職による集計でも、「部下や後輩を指導できること」、「生産工程を合理化するための知識・技能」、「生産ライン管理のためのノウハウ」といった知識・技能は、一般従業員と役職についている回答者との間の回答率に差があり、役職についている回答者において回答率が高くなっている（**図表 3-3-2**）。

男性・女性を比べると、ほとんどの項目で男性の回答率が女性を上回っており、とりわけ「複数の機械を操作できること」、「設備の保全や改善のための知識・技能」は回答率の開きが大きい。学歴別の集計では、「担当業務と関連する業務に関する幅広い技能・知識」、「設計に関する知識・ノウハウ」、「電気・電子回路に関する知識・ノウハウ」、「試作・開発に関する知識・技能」、「財務や営業など会社の経営に関する知識」といった項目は、最終学歴のより高い回答者で必要になったという回答の割合がより高まっており、「組立・調整の技能」については逆の傾向が見られる。勤務する企業の従業員規模別に回答状況をまとめてみると、「部下や後輩を指導できること」、「設備の保全や改善のための知識・技能」は規模のより大きい企業の回答者ほど回答率が高く、「担当業務に関するより高度な技能・知識」、「担当業務と関連する業務に関する幅広い技能・知識」、「生産工程を合理化するための知識・技能」、「品質管理や検査・試験の知識・技能」といった知識・技能は、1000 名以上の企業に勤務する回答者の間で必要であったという割合が顕著に高くなっている（**図表 3-3-2**）。

勤務する企業の業種や担当業務による異同はどうか。工業用プラスチック製品製造の勤務者では「複数の機械を操作できること」、「自動機の段取り替えをする技能」、「試作・開発に関する知識・技能」を必要とする回答者の割合が、金属製品企業の勤務者では「複数の機械を操作できること」の割合が、精密機械器具製造の勤務者では「自動機の段取り替えをする技能」や「NC 機や MC のプログラミング」を必要としてきた割合が、それぞれ他の業種の勤務者に比べて高い。また、電気機械器具製造と電子デバイス・情報通信機器製造の勤務者の回答傾向は似ており、「組立・調整の技能」、「電気・電子回路に関する知識・ノウハウ」、「設計に関する知識・ノウハウ」といった知識・技能を必要とするという回答の割合が相対的に高くなっているのが目立つ。ただ、「生産工程を合理化するための知識・技能」は勤務先の業種にかかわらず 3~4 割が必要になったと答えている（**図表 3-3-2**）。

最も主要な担当業務による回答状況の異同は、まず当然のことながら業務内容を大きく反映している。例えば、試作を最も主要な業務とする回答者では、「試作・開発に関する知識・技能」の割合が9割近く、測定・検査を最も主要な業務とする回答者では「品質管理や検査・試験の知識・技能」の回答率が7割近く、保守、点検、修理作業に主に従事している回答者は、「設備の保全や改善のための知識・技能」の回答率が同じく7割近くに達している。ただ、こうした当然必要になってくる知識・技能のほかに、他業務と比べて回答率が明らかに高いものもある。保守、点検、修理作業の担当者では、他の業務担当者において3~4割程度の「組立・調整の技能」が6割を超えているほか、「電気・電子回路に関する知識・ノウハウ」、「計測・制御に関する知識・ノウハウ」もそれぞれ回答者全体における2~3倍の回答率となっている。試作の担当者では、回答者全体では2~3割の回答率にとどまる「設計に関する知識・ノウハウ」、「品質管理や検査・試験の知識・技能」を必要としてきたという割合がいずれも約半数に達している。試作や保守、点検、修理作業、測定・検査以外の業務を主に担当している回答者に目を向けると、生産管理、品質管理の担当者は「品質管理や検査・試験の知識・技能」のほか、「生産工程を合理化するための知識・技能」、「生産ライン管理のための知識・ノウハウ」を必要とする割合が5~6割前後と高く、部門の管理・監督を主要な業務とする回答者は、「部下や後輩を指導できること」を求められるという回答が約4分の3に達するのに加えて、約半数近くは「生産工程を合理化するための知識・技能」、「生産ライン管理のための知識・ノウハウ」が必要になったと答えている。生産技術の担当者は、試作担当者と同様、「設計に関する知識・ノウハウ」を挙げる割合が高い（図表3-3-2）。

ものの製造に直接関わる業務に担当している回答者に絞って、最も重点的に関わっている作業分野ごとに分けて回答を集計してみると、「自動機の段取り替えをする技能」が必要となったという回答は、機械組立・仕上げや電気・電子組立を主たる作業分野とする回答者において8~9割と群を抜いて高い。このように、ある作業分野の担当者においてずば抜けて回答率が高くなるという知識・技能はほかにもいくつか見られる。例えば、「NC機やMCのプログラミング」は、他の分野の回答者では1割前後や高くても2割台にとどまるのに対し、研削加工・研磨に関わる回答者では5割弱、切削加工や放電加工・レーザー加工に主として携わる回答者では約8割に達する。これらの作業分野の回答者の間では、「複数の機械を操作できること」の回答率も極めて高く、約4分の3が必要になったと答えている。また、「電気・電子回路に関する知識・ノウハウ」は、電気・電子組立、ハンダ付けに最も重点的に関わっている回答者で6割超と、回答者全体の3倍以上の回答率となっている。そのほか、特定の作業分野の担当者において回答率が高まる知識・技能としては、鋳造や熱処理、メッキ・表面処理に重点的に関わる回答者で回答率が高い「設備の保全や改善のための知識・技能」や、放電・レーザー加工に主として携わる回答者で回答率が高い「設計に関する知識・ノウハウ」などが挙げられる。ただ、これらの項目の回答率が高まっている作業分野の回答者数はいずれも少数であり、結果の解釈には留意を要する（図表3-3-2）。



## 2. これまで必要となった知識・技能を習得・伸長する上で有効だった方法

では、これまで仕事をしていく中で必要となった知識・技能を、習得したり、伸ばしたりする上で有効だったのはどのような方法か。それぞれの知識・技能についての回答状況を**図表3-3-3**にまとめた。いずれの知識・技能を必要と考える回答者においても、有効であるという回答が最も多かったのは「先輩や上司から随時指導してもらうこと」であった。そのほかの方法については、「先輩や同僚の仕事の見よう見まね」が効果的だったという回答は、「組立・調整の技能」、「単独で多工程を処理する技能」、「複数の機械を操作できること」、「担当業務に関するより高度な技能・知識」を必要としてきたと考える回答者で相対的に割合が高く、「やさしい仕事からより難しい仕事と順に経験すること」も「担当業務に関するより高度な技能・知識」、「組立・調整の技能」を身につける上で有効であるとする回答が多い。また、「作業標準書や作業手順書などを参照すること」は、「組立・調整の技能」、「自動機の段取り替えをする技能」、「品質管理や検査・試験の知識・技能」が必要とされてきたと答える回答者で有効とする回答の割合が高い。「組立・調整の技能」、「単独で多工程を処理する技能」、「複数の機械を操作できること」、「自動機の段取り替えをする技能」といった知識・技能は、実際の仕事をしながら身につけていくのが有効であると多くの技能者によってみなされていることがわかる。

一方、以上の知識・技能とは対照的に、Off-JTや自己啓発が有効だと考えられているものもある。「設計に関する知識・ノウハウ」、「電気・電子回路に関する知識・ノウハウ」、「電気・通信に関する知識・ノウハウ」、「メカトロニクスに関する知識・ノウハウ」、「財務や営業など会社の経営に関する知識」が必要とされてきたという回答者はいずれも、「社内外で実施される研修」や「通信教育の受講やテキストの講読などの自学自習」を挙げる割合が30～40%台に達し、「先輩や同僚の仕事の見よう見まね」、「やさしい仕事からより難しい仕事と順に経験すること」、「作業標準書や作業手順書などを参照すること」といった職場で実際に仕事をしていくことを軸とした習得方法の回答率を上回っている。また、「生産工程を合理化するための知識・技能」が求められてきたという回答者も、「通信教育の受講やテキストの講読などの自学自習」の回答は少ないが、「社内外で実施される研修」は40.0%が有効と考えており、同様の傾向を示していると言える（**図表3-3-3**）。

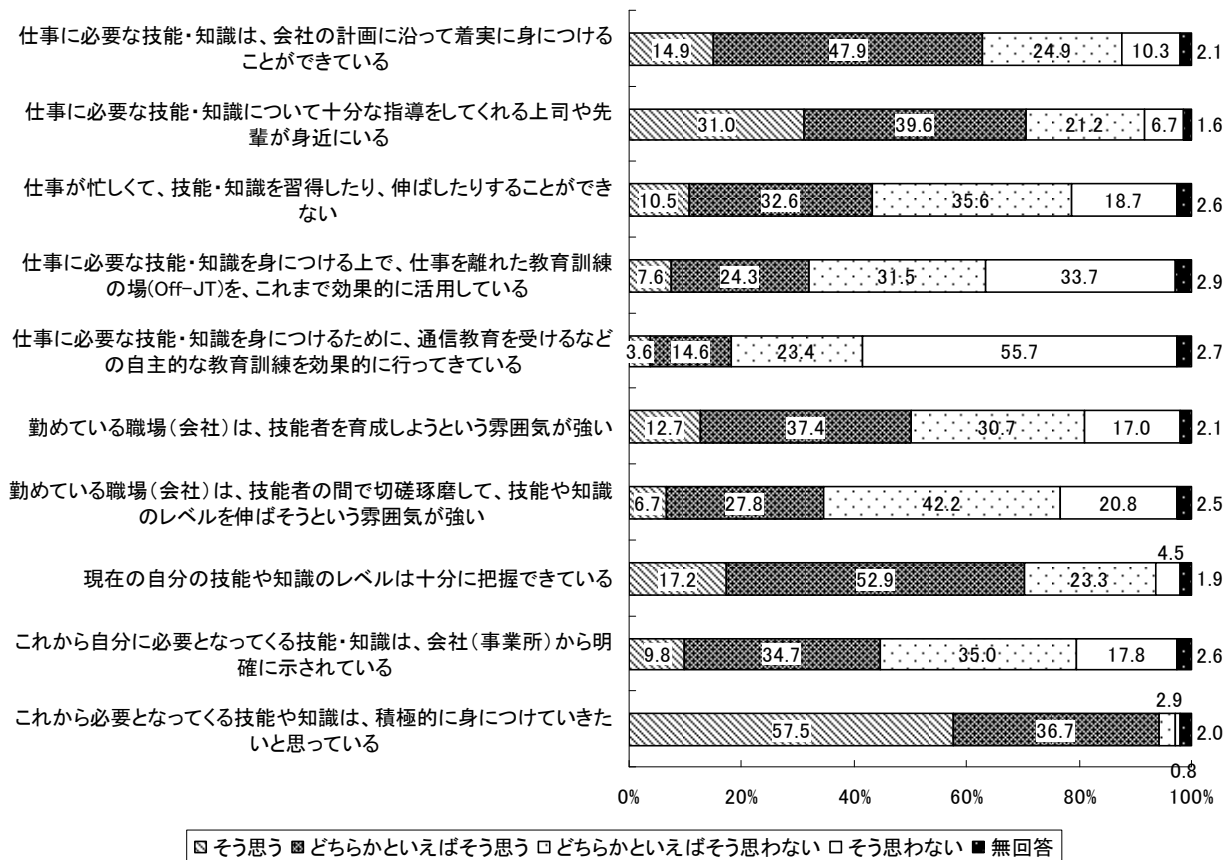
図表 3-3-3 必要となった技能・知識を習得・伸長する上で有効だった方法  
必要となった技能・知識の内容による異同（複数回答、単位：％）

	n	先輩や同僚の仕事の見まね	先輩や上司から随時指導してもらうこと	指導担当者から計画に基づいて指導してもらうこと	やさしい仕事からより難しい仕事と順に経験すること	作業標準や手順を参照すること	社内外で実施される研修	通信教育やテキストの講読などの自学自習	その他	特に有効な方法はない	無回答
担当業務に関するより高度な技能・知識	1312	38.9	71.9	29.2	48.2	38.9	33.0	14.5	3.8	0.2	0.2
担当業務と関連する業務に関する幅広い技能・知識	1290	35.9	69.3	26.4	36.2	35.4	31.9	17.3	4.4	0.4	0.7
組立・調整の技能	778	45.1	74.4	25.3	45.8	48.5	15.3	4.5	3.2	0.9	0.9
自動機の段取り替えをする技能	530	38.7	72.6	28.5	35.5	47.2	12.6	4.9	3.0	0.6	0.9
NC機やMCのプログラミング	492	24.6	64.4	28.7	42.3	33.9	37.6	18.1	3.7	0.8	0.4
複数の機械を操作できること	818	39.1	68.5	29.5	38.3	39.7	16.4	6.1	3.4	1.3	1.0
単独で多工程を処理する技能	626	41.4	64.7	32.4	42.3	41.1	13.1	5.9	4.2	2.2	0.6
設備の保全や改善のための知識・技能	780	31.8	63.7	26.8	24.2	35.1	34.6	17.3	5.3	0.5	1.4
設計に関する知識・ノウハウ(CAD・CAE等に関するものを含む)	404	30.2	59.7	23.3	36.6	22.3	38.1	34.4	6.7	0.5	1.2
計測・制御に関する知識・ノウハウ	374	28.9	65.8	31.3	26.2	29.7	34.2	22.7	6.1	0.8	0.8
電気・電子回路に関する知識・ノウハウ	380	26.3	61.1	23.9	30.0	23.7	36.6	36.6	6.3	1.1	1.3
電気通信に関する知識・ノウハウ	104	20.2	51.0	21.2	20.2	19.2	32.7	41.3	12.5	2.9	1.9
メカトロニクスに関する知識・ノウハウ	162	24.7	52.5	18.5	25.3	17.3	45.7	37.7	9.9	3.1	0.6
試作・開発に関する技能・知識	343	30.3	64.7	25.1	35.0	24.8	27.4	18.1	9.9	3.2	0.6
生産工程を合理化するための知識・技能	730	21.8	53.7	29.9	22.3	28.2	40.0	17.9	8.8	1.5	0.8
品質管理や検査・試験の知識・技能	642	24.6	66.5	29.4	23.2	42.2	38.5	19.6	5.1	0.3	2.0
生産ライン管理のための知識・ノウハウ	507	25.8	60.6	30.6	20.9	28.2	35.9	18.5	5.9	2.0	1.8
部下や後輩を指導できること	1015	36.3	48.2	18.4	21.6	20.3	28.5	11.1	12.3	5.0	2.5
財務や営業など会社の経営に関する知識	146	19.9	48.6	18.5	16.4	12.3	35.6	30.1	18.5	2.7	0.0

## 第2節 勤務先での能力開発に関わる状況

技能系正社員は勤務先での能力開発についてどのように見ているかを、図表 3-3-4 に示した。回答した従業員全体で見ると、「これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている」と回答した従業員の割合が最も多く、94.2%（「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計、以下同様）を占めている。この項目と同じく肯定の回答が多数を占めるのは、「仕事に必要な技能・知識について十分な指導をしてくれる上司や先輩が身近にいる」（70.8%）、「現在の自分の技能や知識のレベルは十分に把握できている」（70.1%）、「仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている」（62.8%）、「勤めている職場（会社）は、技能者を育成しようという雰囲気強い」（50.1%）である。一方、「勤めている職場（会社）は、技能者の間で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気強い」（34.5%）と見ている技能系正社員は、全体の3分の1程度である。また、「仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(Off-JT)を、これまで効果的に活用している」（31.9%）、「仕事に必要な技能・知識を身につけるために、通信教育を受けるなどの自主的な教育訓練を効果的に行っている」（18.2%）も少数にとどまっている。

図表 3-3-4 勤務先での能力開発に関わる状況（単位：％）



より高齢の回答者ほど、「仕事が忙しすぎて技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」と感じる割合が高くなる。勤続年数別の集計でも、より長期に勤続している回答者で「仕事が忙しすぎて技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」という割合が高くなる傾向にあり、勤続20年以上の回答者では半数を超える。逆に「仕事に必要な技能・知識について十分な指導をしてくれる上司や先輩が身近にいる」という意見はより年齢が高いほど、勤続年数がより長いほど、さらには役職が上がるにつれて減っていく傾向にある。このためとも考えられるが、「仕事に必要な技能・知識を身につけるために、通信教育を受けるなどの自主的な教育訓練を効果的に行っている」と回答の割合は、勤続年数のより長い回答者層でより大きくなる（図表3-3-5）。

男性と女性を比べると、男性のほうが「仕事が忙しすぎて技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」と感じる割合が高く、「仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている」という割合が低い。勤務先業種別の集計では、電子デバイス・情報通信機器製造の会社に勤務している回答者で、「勤めている職場は、技能者を育成しようという雰囲気が強い」、「勤めている職場（会社）は、技能者の中で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気が強い」という割合が他業種の回答者に比べて低くなっているのが目立つ。勤務先企業の従業員規模による相違としては、「仕事に必



要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(Off-JT)を、これまで効果的に活用している」、「仕事に必要な技能・知識を身につけるために、通信教育を受けるなどの自主的な教育訓練を効果的に行ってきた」と感じる回答者の割合が、1000名未満の企業にとめる回答者の場合、勤務する企業の従業員規模が大きくなるほど高まることを指摘できる。また、「勤めている職場は、技能者を育成しようという雰囲気強い」、「これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社（事業所）から明確に示されている」という回答の割合が、29名以下企業の勤務者では顕著に低い。一方、「仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている」という回答については、規模による違いがさほど見られない（図表3-3-5）。

試作を最も主要な業務とする回答者の間では、「仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている」が5割未満、「勤めている職場は、技能者を育成しようという雰囲気強い」が3割程度にとどまり、「仕事が忙しすぎて技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」という回答が半数を超えており、他の業務に主に携わる技能者に比べて能力開発がうまくいっていないのではないかと懸念される。また、試作の担当者は、設計や品質管理に関する知識・技能を必要とするケースが多いことを反映してか、「仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(Off-JT)を、これまで効果的に活用している」という回答の割合が相対的に高い。「仕事が忙しすぎて技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」、「仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(Off-JT)を、これまで効果的に活用している」という回答の割合が高いという特徴は、部門の管理・監督を主要な業務とする回答者においても認められる。ものの製造に直接関わる業務に主に携わっている回答者を、最も重点的に関わっている作業分野別に集計してみると、鋳造・ダイキャスト、電気・電子組立に関わっている回答者は「仕事が忙しすぎて技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」と感じる割合がやや高く、「これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社（事業所）から明確に示されている」の割合がやや低い。また、電気・電子組立に最も重点的に関わっている回答者は、「勤めている職場は、技能者を育成しようという雰囲気強い」、「勤めている職場（会社）は、技能者の間で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気が強い」と見ている割合もやや低くなっている（図表3-3-5）。

図表3-3-5 勤務先での能力開発に関わる状況：回答従業員の特性による異同  
(単位：%)

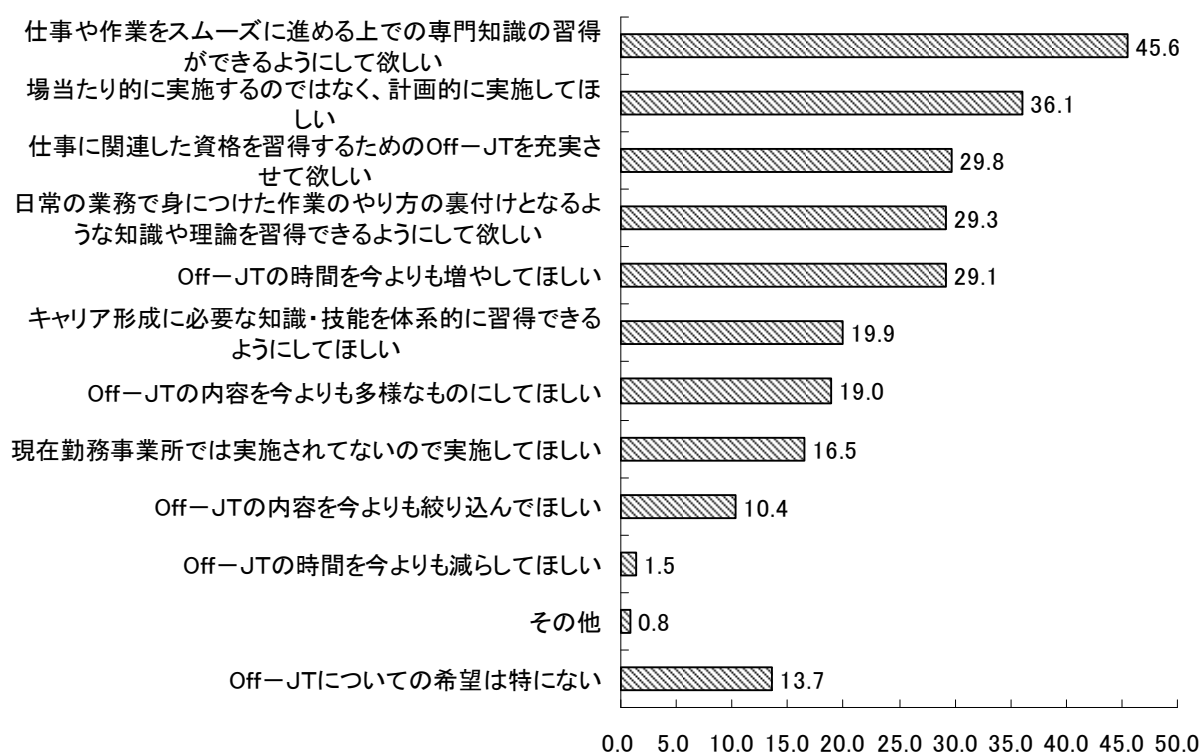
	n	仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけてきている	仕事に必要な技能・知識について十分な指導をしてくれる上司や先輩が身近にいる	仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない	仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場をこれまで効果的に活用している	仕事に必要な技能・知識を身につけるために、通信教育などの自主的な教育訓練を行っている	勤めている職場は、技能者を育成しようという雰囲気強い	勤めている職場は、技能者間で切磋琢磨し、技能や知識レベルを伸ばそうという雰囲気強い	現在の自分の技能や知識のレベルは十分に把握できている	これから自分にとって必要な技能・知識は、会社(事業所)から明確に示されている	これから必要となる技能や知識は、積極的に身につけたいと思っている
合計	1919 100.0	1202 62.8	1354 70.6	827 43.1	612 31.9	350 18.2	962 50.1	662 34.5	1347 70.1	855 44.5	1808 94.2
【年齢】											
20～24歳	178	69.1	81.5	34.8	29.2	14.0	53.9	39.9	63.5	43.8	94.9
25～29歳	460	65.7	78.3	40.4	32.0	18.7	48.7	35.0	69.3	44.3	95.7
30～34歳	469	61.8	66.1	46.7	31.1	17.3	46.9	29.9	73.3	43.9	95.7
35～39歳	556	59.4	65.6	42.8	33.6	18.3	51.8	34.9	69.1	44.4	92.4
40歳以上	256	62.5	68.0	47.7	31.3	21.9	52.3	37.5	73.0	46.9	92.2
【性別】											
男性	1853	62.4	70.2	43.7	31.9	18.4	49.9	34.2	70.2	44.6	94.4
女性	60	75.0	80.0	30.0	26.7	13.3	56.7	41.7	75.0	45.0	90.0
【最終学歴】											
中学卒	62	67.7	69.4	35.5	35.5	11.3	58.1	53.2	72.6	50.0	93.5
高校卒	1161	64.6	71.5	43.5	30.1	17.2	51.3	36.3	70.4	44.4	93.2
短大・高専・専門学校卒	290	64.5	73.8	40.0	35.2	19.0	46.9	29.0	76.2	45.9	95.5
大学・大学院卒	403	55.6	65.8	44.9	33.7	21.6	47.9	30.5	65.0	43.2	96.3
【業種】											
工業用プラスチック製品製造	151	64.9	65.6	42.4	27.8	17.2	47.0	33.1	68.2	49.0	96.0
鉄鋼	177	69.5	72.3	44.6	36.7	13.6	57.1	39.0	76.3	44.6	94.9
非鉄金属	84	63.1	70.2	44.0	28.6	15.5	42.9	33.3	77.4	47.6	94.0
金属製品	450	62.7	69.8	39.1	30.0	16.0	50.2	32.9	70.0	42.7	93.1
一般機械器具製造	191	59.2	74.3	48.7	33.0	18.8	51.8	33.5	71.2	42.4	94.8
電気機械器具製造	244	57.8	69.7	48.0	27.0	23.4	45.9	34.8	69.7	43.9	93.9
電子デバイス・情報通信機器製造	73	60.3	57.5	42.5	28.8	17.8	34.2	23.3	72.6	37.0	93.2
輸送用機械器具製造	164	63.4	75.6	47.0	39.6	22.6	53.7	37.8	62.8	45.7	92.1
精密機械器具製造	303	63.7	73.3	41.9	33.0	18.5	52.8	34.7	72.3	46.2	96.4
その他	46	63.0	63.0	34.8	45.7	17.4	50.0	37.0	58.7	52.2	93.5
【従業員規模】											
29名以下	66	62.1	63.6	47.0	21.2	15.2	37.9	25.8	66.7	28.8	92.4
30～49名	483	62.3	68.5	40.0	27.1	17.4	52.4	33.7	70.8	49.5	93.6
50～99名	693	62.9	72.0	42.9	32.2	14.0	49.2	34.6	71.0	42.7	94.4
100～299名	408	62.5	71.8	45.1	35.0	20.1	51.5	36.0	67.2	46.6	95.3
300～499名	106	71.7	67.9	40.6	36.8	27.4	47.2	38.7	78.3	42.5	96.2
500～999名	76	57.9	69.7	48.7	44.7	36.8	53.9	34.2	67.1	42.1	93.4
1,000名以上	66	59.1	77.3	48.5	36.4	27.3	53.0	37.9	69.7	45.5	90.9
【勤続年数】											
5年未満	612	62.6	75.9	37.7	28.1	13.9	50.3	32.6	65.9	45.3	95.4
5年以上10年未満	515	62.5	71.7	42.3	34.4	19.0	48.7	35.0	72.0	46.6	94.8
10年以上15年未満	360	62.8	64.4	48.6	30.6	18.3	50.8	32.2	72.8	41.4	95.6
15年以上20年未満	281	64.8	67.3	44.8	36.7	23.1	51.2	37.7	72.6	42.7	90.7
20年以上	134	60.4	65.7	51.5	31.3	24.6	50.7	40.3	69.4	46.3	90.3
【現在の役職】											
一般従業員	1074	64.0	76.1	40.0	29.0	17.6	48.4	33.2	67.9	43.2	93.9
現場管理・監督者相当	307	65.5	66.8	48.5	37.8	19.5	55.0	36.2	73.3	47.2	93.5
係長相当	288	58.3	60.8	42.4	30.9	18.8	50.3	34.0	71.9	39.6	92.7
課長相当	165	58.8	58.2	53.9	41.2	19.4	52.7	39.4	72.1	56.4	97.6
その他	71	60.6	74.6	45.1	32.4	18.3	47.9	33.8	78.9	45.1	98.6
【最も主要な業務】											
ものの製造に直接関わる業務	1072	65.1	74.9	41.2	29.4	14.6	50.5	35.4	70.5	43.8	94.0
保守・点検・修理作業	63	55.6	71.4	44.4	38.1	23.8	49.2	34.9	73.0	42.9	96.8
生産管理・品質管理	218	53.2	67.0	43.1	31.2	22.9	45.0	29.4	65.6	42.2	94.0
試作	35	45.7	54.3	54.3	45.7	14.3	34.3	28.6	60.0	37.1	94.3
生産技術	202	66.3	68.3	39.1	41.6	25.2	56.9	39.6	73.8	49.5	96.0
測定・検査	81	64.2	66.7	49.4	21.0	16.0	49.4	38.3	65.4	44.4	92.6
部門の管理・監督	132	59.1	53.8	56.8	42.4	25.0	53.0	29.5	75.0	47.0	93.9
【最も重点的に関わっている作業分野】											
製罐・溶接・板金	182	64.3	73.6	39.6	34.1	11.5	56.6	38.5	74.7	42.9	92.9
プレス加工	110	61.8	74.5	40.0	34.5	11.8	57.3	37.3	72.7	46.4	93.6
鑄造・ダイキャスト	61	65.6	68.9	49.2	37.7	14.8	50.8	27.9	72.1	32.8	93.4
鍛造	26	73.1	73.1	53.8	38.5	11.5	57.7	46.2	69.2	53.8	100.0
圧延・伸線・引き抜き	21	76.2	76.2	42.9	52.4	14.3	71.4	42.9	85.7	52.4	90.5
切削加工	297	67.7	73.7	46.8	32.3	15.5	53.5	36.7	75.1	42.4	96.0
研削加工・研磨	80	68.8	78.8	42.5	23.8	15.0	50.0	33.8	72.5	47.5	98.8
放電加工・レーザー加工	32	75.0	75.0	43.8	25.0	31.3	71.9	43.8	71.9	53.1	90.6
熱処理	26	65.4	73.1	26.9	46.2	30.8	53.8	30.8	65.4	65.4	96.2
メッキ・表面処理	33	39.4	51.5	33.3	42.4	12.1	48.5	24.2	78.8	36.4	90.9
塗装	21	61.9	71.4	33.3	14.3	0.0	52.4	42.9	71.4	42.9	95.2
射出成形・圧縮成形・押出成形	85	64.7	68.2	37.6	30.6	23.5	54.1	42.4	61.2	54.1	91.8
機械組立・仕上げ	183	56.8	73.8	43.7	26.2	18.6	42.6	30.1	67.8	41.0	94.5
電気・電子組立	128	53.1	64.1	49.2	27.3	19.5	35.9	26.6	65.6	38.3	90.6
ハンダ付け	25	60.0	68.0	48.0	20.0	16.0	32.0	20.0	56.0	48.0	90.0

注：各項目について「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答した従業員の数と割合を示している。

### 第3節 Off-JTに対するニーズ

図表3-3-6は、会社が主催する仕事を離れた教育訓練（Off-JT）に対する技能者のニーズを示したものである。最も回答が多かったのは「仕事や作業をスムーズに進める上での専門知識・技能の習得ができるようにしてほしい」（45.6%）、以下回答の多い順に、「場当たりの実施するのではなく、計画的に実施してほしい」（36.1%）、「仕事に関連した資格を取得するためのOff-JTを充実させてほしい」（29.8%）、「日常の業務で身につけた作業のやり方の裏付けとなるような知識や理論を習得できるようにしてほしい」（29.3%）、「Off-JTの時間を今よりも増やしてほしい」（29.1%）と続く。

図表3-3-6 Off-JTに対するニーズ（複数回答、単位：%）



「Off-JTの時間を今よりも増やしてほしい」あるいは「Off-JTの内容を今よりも多様なものにしてほしい」というニーズの比率は、最終学歴が高い回答者ほど高くなる。勤務先企業の従業員規模との関連をみると、規模の大きい企業に勤める回答者ほど、「Off-JTの内容を今よりも多様なものにしてほしい」の割合がより高くなると同時に、「Off-JTの内容を今よりも絞り込んでほしい」という回答の割合も増す。規模の大きい企業に勤める従業員ほどOff-JTの機会が相対的に多くその中で様々なことを学びたいというニーズが高まる一方、Off-JTの機会が多すぎると感じている従業員も一定程度いるものと考えられる。また、「仕事に関連した資格を取得するためのOff-JTを充実させてほしい」というニーズも、従業員規模のより大

きな企業に勤める回答者ほど高まり、「仕事や作業をスムーズに進める上での専門知識・技能の習得ができるようにしてほしい」、「日常の業務で身につけた作業のやり方の裏付けとなるような知識や理論を習得できるようにしてほしい」という回答は、従業員 500 名以上の企業に勤める回答者でその割合が顕著に高い。一方で、「現在勤務事業所では実施されていないので実施してほしい」という比率は規模の小さな企業に勤務する回答者ほど高く、さらには「Off-JT についての希望は特にない」という回答者の割合も同様の傾向を示している（図表 3-3-7）。

回答者の勤続年数別集計では、より勤続年数の短い回答者で「日常の業務で身につけた作業のやり方の裏付けとなるような知識や理論を習得できるようにしてほしい」、「仕事に関連した資格を取得するための Off-JT を充実させてほしい」、「日常の業務で身につけた作業のやり方の裏付けとなるような知識や理論を習得できるようにしてほしい」といったニーズが高まる。逆に勤続年数が長くなるにつれて、「Off-JT の内容を今よりも絞り込んでほしい」の比率が上昇する。年齢別にみると、25～29 歳、30～34 歳といった年齢層でほかの年齢層に比べて、「Off-JT の時間を今よりも増やしてほしい」、「Off-JT の内容を今よりも多様なものにしてほしい」、「日常の業務で身につけた作業のやり方の裏付けとなるような知識や理論を習得できるようにしてほしい」と考える回答者の割合がやや高い（図表 3-3-7）。

電子デバイス・情報通信機器製造の会社に勤務する回答者では、「場当たりに実施するのではなく、計画的に実施してほしい」が約半数、「現在勤務事業所では実施されていないので実施してほしい」が約 3 割と、いずれも他の業種に勤務する回答者に比べて回答が多くなっている。最も主要な業務別に回答状況をまとめてみたところ、試作を最も主要な業務とする回答者では、「日常の業務で身につけた作業のやり方の裏付けとなるような知識や理論を習得できるようにしてほしい」、「仕事に関連した資格を取得するための Off-JT を充実させてほしい」という意見がそれぞれ半数近くに達し、「現在勤務事業所では実施されていないので実施してほしい」も約 3 割と、相対的に見て回答の割合が高い点が目につく。ものの製造に直接関わる業務に携わっている回答者のうち、比較的多くの回答者が最も重点的に関わっている作業分野についてみると、研削加工・研磨に重点的に関わっている回答者では「仕事や作業をスムーズに進める上での専門知識・技能の習得ができるようにしてほしい」という回答者が約 6 割と多く、電気・電子組立に重点的に関わっている回答者では「場当たりに実施するのではなく、計画的に実施してほしい」、「現在勤務事業所では実施されていないので実施してほしい」という回答の割合が他の回答者に比べてやや高い。該当者の数が少ない作業分野に目を移すと、熱処理に関わっている回答者では「仕事や作業をスムーズに進める上での専門知識・技能の習得ができるようにしてほしい」、「日常の業務で身につけた作業のやり方の裏付けとなるような知識や理論を習得できるようにしてほしい」、「場当たりに実施するのではなく、計画的に実施してほしい」を挙げる割合が、またメッキ・表面処理に重点的に関わっている回答者の間では「仕事や作業をスムーズに進める上での専門知識・技能の習得がで

きるようにしてほしい」や「キャリア形成に必要な知識・技能を体系的に習得できるようにしてほしい」の回答率がそれぞれ目立って高くなっている（図表3-3-7）。

図表3-3-7 Off-JTに対するニーズ：回答従業員の特性による異同  
(複数回答、単位：%)

	n	Off-JTの時間を今よりも増やしてほしい	Off-JTの時間を今よりも減らしてほしい	Off-JTの内容を今よりも多様なものにしてほしい	Off-JTの内容を今よりも絞り込んでほしい	場当たりに実施するのではなく、計画的に実施してほしい	現在勤務場所では実施していないので実施してほしい	仕事や作業をスムーズに進めるための専門知識の習得ができるようにしてほしい	日常業務で身につけた作業のやり方となるような知識や理論を習得できるようにしてほしい	キャリア形成に必要な知識・技能を体系的に習得できるようにしてほしい	仕事に関連した資格を習得するためのOff-JTを充実させてほしい	その他	Off-JTについての希望は特にない	無回答
合計	1919 100.0	559 29.1	28 1.5	364 19.0	199 10.4	692 36.1	317 16.5	875 45.6	562 29.3	382 19.9	572 29.8	15 0.8	262 13.7	78 4.1
【年齢】														
20～24歳	178	23.6	1.1	14.6	10.1	34.8	17.4	44.9	26.4	19.1	29.8	0.6	18.0	6.7
25～29歳	460	33.0	2.2	23.3	8.3	36.7	18.0	50.4	34.3	23.7	34.3	1.1	12.4	2.8
30～34歳	469	32.8	1.5	21.3	10.4	38.6	18.3	48.0	32.6	19.4	30.5	0.4	12.4	4.1
35～39歳	556	26.1	1.4	15.6	10.8	35.1	14.2	42.1	25.2	18.7	28.4	0.7	14.2	4.0
40歳以上	256	25.8	0.4	17.2	13.3	33.2	14.8	40.6	25.0	17.2	23.4	1.2	14.1	4.7
【性別】														
男性	1853	29.8	1.5	19.5	10.4	36.3	16.6	45.9	29.8	20.3	30.0	0.8	13.5	3.9
女性	60	6.7	1.7	5.0	11.7	28.3	15.0	35.0	16.7	6.7	28.3	0.0	18.3	10.0
【最終学歴】														
中学卒	62	17.7	0.0	9.7	11.3	30.6	14.5	43.5	16.1	11.3	21.0	1.6	17.7	9.7
高校卒	1161	26.4	1.9	17.7	11.6	35.8	16.0	44.9	27.9	17.0	29.8	0.4	15.3	4.8
短大・高専・専門学校卒	290	30.7	1.0	18.6	10.7	33.8	14.5	46.2	25.5	21.7	26.9	1.0	14.5	2.4
大学・大学院卒	403	38.0	0.7	24.3	6.5	39.5	19.6	47.4	38.2	28.3	33.5	1.5	7.7	2.2
【業種】														
工業用プラスチック製品製造	151	26.5	1.3	13.9	10.6	35.8	19.9	37.1	23.8	22.5	25.2	1.3	19.2	5.3
鉄鋼	177	32.2	2.8	19.8	13.0	36.7	13.0	43.5	26.6	19.8	27.7	1.7	15.8	1.7
非鉄金属	84	28.6	0.0	26.2	6.0	36.9	16.7	39.3	40.5	20.2	31.0	0.0	11.9	4.8
金属製品	450	28.4	0.9	19.1	9.1	33.3	16.4	46.4	30.0	19.1	27.8	0.7	16.4	3.8
一般機械器具製造	191	34.6	2.6	22.0	9.9	33.0	13.1	44.5	28.3	20.4	32.5	0.0	13.1	4.2
電気機械器具製造	244	25.8	1.6	17.2	8.6	36.9	17.6	45.1	28.7	18.4	31.1	0.4	14.3	4.1
電子デバイス・情報通信機器製造	73	37.0	0.0	15.1	11.0	50.7	31.5	53.4	37.0	23.3	30.1	0.0	8.2	1.4
輸送用機械器具製造	164	28.0	1.2	17.1	14.0	38.4	9.8	50.6	24.4	21.3	31.7	0.6	9.8	4.3
精密機械器具製造	303	31.4	1.7	22.8	9.2	37.3	18.5	47.9	28.7	20.1	31.7	1.0	9.2	5.3
その他	46	15.2	2.2	6.5	21.7	28.3	15.2	52.2	41.3	17.4	30.4	2.2	8.7	4.3
【従業員規模】														
29名以下	66	10.6	0.0	7.6	6.1	28.8	22.7	30.3	16.7	13.6	15.2	1.5	21.2	12.1
30～49名	483	25.1	1.2	15.3	7.5	31.1	19.5	42.7	28.0	17.4	27.7	0.8	18.6	4.8
50～99名	693	27.6	0.9	17.9	10.5	36.8	17.6	44.3	29.6	20.6	28.3	0.4	13.3	3.6
100～299名	408	34.8	2.0	21.3	10.8	38.0	14.0	49.8	28.9	22.5	32.6	1.2	10.3	3.4
300～499名	106	37.7	1.9	25.5	13.2	44.3	10.4	46.2	25.5	21.7	36.8	1.9	12.3	1.9
500～999名	76	34.2	2.6	30.3	13.2	39.5	7.9	60.5	35.5	18.4	35.5	0.0	7.9	3.9
1,000名以上	66	34.8	4.5	30.3	22.7	39.4	13.6	53.0	42.4	22.7	39.4	0.0	6.1	3.0
【勤続年数】														
5年未満	612	29.2	0.7	18.8	7.5	36.8	19.4	46.1	31.0	23.4	31.9	0.7	15.0	4.6
5年以上10年未満	515	32.0	1.2	21.4	9.9	36.1	15.7	48.2	31.1	21.6	29.9	1.2	12.6	4.1
10年以上15年未満	360	30.8	2.2	19.7	10.6	36.7	16.9	44.4	30.0	16.4	31.9	0.6	11.1	3.1
15年以上20年未満	281	24.2	2.5	14.9	13.2	37.7	13.9	44.5	25.6	15.7	26.7	0.7	14.9	3.2
20年以上	134	26.9	1.5	17.9	19.4	28.4	10.4	39.6	20.1	15.7	20.9	0.7	15.7	6.0
【現在の役職】														
一般従業員	1074	28.7	1.5	18.5	9.4	36.7	18.2	46.8	29.5	19.4	31.3	0.4	15.0	4.7
現場管理・監督者相当	307	27.7	1.3	19.5	11.7	37.1	15.3	45.0	28.7	20.2	29.6	0.7	12.4	4.2
係長相当	288	28.5	1.7	21.9	8.7	34.7	13.5	42.4	28.5	18.4	25.0	1.7	13.5	2.4
課長相当	165	33.3	0.6	13.9	17.0	35.2	10.3	37.6	26.7	24.2	26.1	0.6	10.9	0.6
その他	71	32.4	2.8	21.1	12.7	32.4	22.5	63.4	38.0	23.9	33.8	2.8	8.5	5.6
【最も主要な業務】														
ものの製造に直接関わる業務	1072	28.2	1.7	18.4	10.0	35.6	18.4	47.1	29.0	18.9	29.6	0.6	14.5	3.9
保守・点検・修理作業	63	28.6	1.6	20.6	12.7	31.7	22.2	46.0	39.7	23.8	41.3	1.6	12.7	3.2
生産管理、品質管理	218	32.1	0.9	20.2	10.1	38.1	11.5	44.0	29.4	22.5	28.0	0.5	14.2	3.7
試作	35	25.7	0.0	17.1	14.3	42.9	28.6	54.3	48.6	20.0	45.7	0.0	11.4	2.9
生産技術	202	29.2	2.0	21.8	13.4	36.1	10.9	46.0	27.2	18.8	27.7	1.5	10.9	5.0
測定・検査	81	27.2	1.2	13.6	7.4	32.1	19.8	37.0	27.2	18.5	22.2	1.2	18.5	3.7
部門の管理・監督	132	34.8	0.0	22.0	11.4	40.2	13.6	43.2	29.5	25.0	32.6	1.5	9.1	3.8
【最も重点的に関わっている作業分野】														
製罐・溶接・板金	182	27.5	0.0	17.0	9.9	30.8	13.2	43.4	23.6	14.8	31.9	1.1	17.0	2.7
プレス加工	110	30.9	0.0	25.5	12.7	39.1	12.7	47.3	27.3	16.4	24.5	2.7	14.5	3.6
鍛造・ダイキャスト	61	34.4	1.6	29.5	13.1	37.7	19.7	49.2	44.3	21.3	31.1	1.6	4.9	3.3
鍛造	26	50.0	0.0	19.2	11.5	46.2	7.7	42.3	26.9	19.2	11.5	0.0	7.7	0.0
圧延・伸線・引き抜き	21	9.5	0.0	14.3	14.3	38.1	14.3	38.1	33.3	19.0	19.0	0.0	14.3	0.0
切削加工	297	31.6	1.7	18.9	12.1	35.4	17.8	46.8	26.6	19.2	30.6	1.0	14.8	4.7
研削加工・研磨	80	25.0	3.8	23.8	10.0	32.5	16.3	58.8	33.8	22.5	35.0	0.0	8.8	2.5
放電加工・レーザー加工	32	12.5	3.1	9.4	6.3	31.3	15.6	43.8	15.6	12.5	31.3	0.0	28.1	0.0
熱処理	26	38.5	0.0	19.2	0.0	50.0	7.7	57.7	50.0	26.9	46.2	0.0	11.5	11.5
メッキ・表面処理	33	39.4	0.0	30.3	12.1	36.4	21.2	63.6	45.5	36.4	30.3	3.0	12.1	3.0
塗装	21	28.6	0.0	9.5	0.0	28.6	28.6	38.1	19.0	14.3	14.3	4.8	14.3	14.3
射出成形・圧縮成形・押出成形	85	23.5	4.7	10.6	12.9	27.1	15.3	35.3	23.5	20.0	22.4	0.0	18.8	5.9
機械組立・仕上げ	183	32.2	2.2	21.9	6.0	41.5	19.7	49.2	33.3	23.5	31.7	0.0	10.9	3.3
電気・電子組立	128	25.0	2.3	14.1	14.1	43.0	22.7	43.0	39.1	21.1	29.7	0.0	12.5	3.1
ハンダ付け	25	28.0	0.0	8.0	0.0	28.0	24.0	36.0	24.0	12.0	28.0	0.0	20.0	8.0

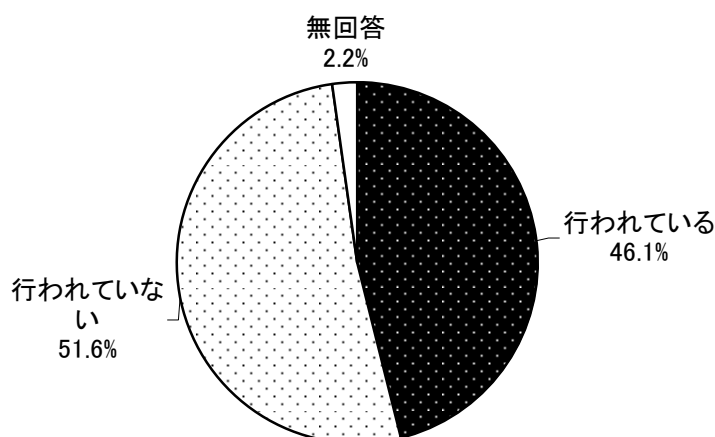
#### 第4節 自己啓発に対する支援

本節では、従業員が自主的に行う教育訓練（通信教育の受講、テキストの購入、セミナー参加、専門学校への通学など）に対する会社側の支援の実施状況、従業員の自主的な教育訓練に対する会社側の支援に対して、従業員はどのようなことを希望しているのか（従業員側のニーズ）等について述べることとする。

##### 1. 自己啓発に対する支援の実施状況

勤務する職場において、従業員の自己啓発に対する支援が実施されているかどうかたずねたところ、46.1%の従業員が「支援が行われている」と回答した。一方、「支援が行われていない」と回答した従業員は51.6%と半数以上に及んでいる（図表3-3-8）。

図表3-3-8 自己啓発に対する支援の実施状況（単位：%）



支援が実施されていると回答した技能系正社員の割合は、最終学歴がより高いほど、勤務先企業の従業員規模がより大きいほど、また勤続年数がより長いほど高くなる。役職別を集計してみたところ、課長相当の回答者では支援が実施されているという回答が6割を超える。勤務先の業種別集計では、精密機械器具製造や一般機械器具製造の会社に勤務する回答者では支援が行われているという回答が5割を超えるのに対し、鉄鋼では約3割と他業種に比べて低い。最も主要な業務や、ものの製造に直接関わる業務の中でどの分野に重点的に関わっているかによる違いに目を移すと、試作を主要業務とする回答者や、鋳造・ダイキャストに最も重点的に関わっているという回答者で、行われているという回答が3割前後と目立って低くなっている（図表3-3-9）。

図表 3-3-9 自己啓発に対する支援の実施状況：回答従業員の特性による異同

(単位：%)

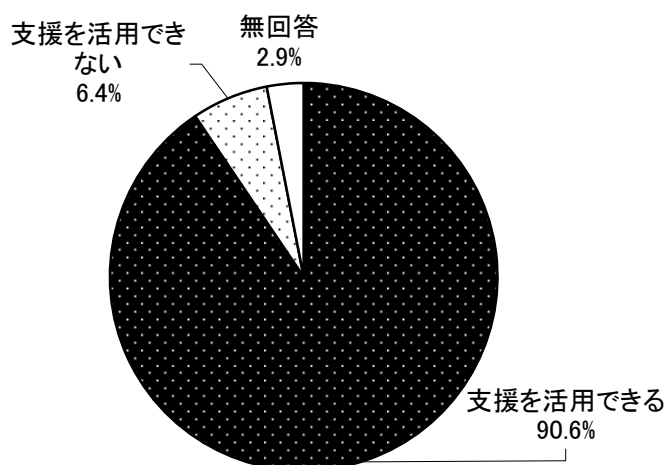
	n	行われている	行われていない	無回答
合計	1919	885	991	43
	100.0	46.1	51.6	2.2
<b>【年齢】</b>				
20～24歳	178	42.7	53.9	3.4
25～29歳	460	43.7	53.3	3.0
30～34歳	469	47.8	50.1	2.1
35～39歳	556	47.5	50.7	1.8
40歳以上	256	46.9	52.0	1.2
<b>【性別】</b>				
男性	1853	46.2	51.5	2.3
女性	60	40.0	60.0	0.0
<b>【最終学歴】</b>				
中学卒	62	33.9	64.5	1.6
高校卒	1161	43.5	54.2	2.3
短大・高専・専門学校卒	290	52.8	44.8	2.4
大学・大学院卒	403	50.6	47.4	2.0
<b>【業種】</b>				
工業用プラスチック製品製造	151	42.4	53.0	4.6
鉄鋼	177	33.3	66.7	0.0
非鉄金属	84	41.7	56.0	2.4
金属製品	450	46.2	51.8	2.0
一般機械器具製造	191	52.4	46.6	1.0
電気機械器具製造	244	43.0	54.5	2.5
電子デバイス・情報通信機器製造	73	49.3	46.6	4.1
輸送用機械器具製造	164	46.3	51.8	1.8
精密機械器具製造	303	55.1	42.2	2.6
その他	46	47.8	47.8	4.3
<b>【従業員規模】</b>				
29名以下	66	21.2	74.2	4.5
30～49名	483	33.5	64.4	2.1
50～99名	693	48.1	49.8	2.2
100～299名	408	46.1	51.5	2.5
300～499名	106	65.1	34.0	0.9
500～999名	76	71.1	25.0	3.9
1,000名以上	66	81.8	16.7	1.5
<b>【勤続年数】</b>				
5年未満	612	40.5	55.9	3.6
5年以上10年未満	515	46.4	52.2	1.4
10年以上15年未満	360	47.8	50.6	1.7
15年以上20年未満	281	52.0	46.6	1.4
20年以上	134	53.7	44.0	2.2
<b>【現在の役職】</b>				
一般従業員	1074	42.6	54.9	2.5
現場管理・監督者相当	307	50.5	47.6	2.0
係長相当	288	47.9	50.3	1.7
課長相当	165	61.8	37.6	0.6
その他	71	39.4	56.3	4.2
<b>【最も主要な業務】</b>				
ものの製造に直接関わる業務	1072	43.6	54.3	2.1
保守・点検・修理作業	63	50.8	47.6	1.6
生産管理、品質管理	218	52.8	45.9	1.4
試作	35	31.4	68.6	0.0
生産技術	202	51.5	44.6	4.0
測定・検査	81	32.1	64.2	3.7
部門の管理・監督	132	52.3	44.7	3.0
<b>【最も重点的に関わっている作業分野】</b>				
製罐・溶接・板金	182	34.6	64.3	1.1
プレス加工	110	47.3	50.0	2.7
鑄造・ダイキャスト	61	29.5	67.2	3.3
鍛造	26	53.8	42.3	3.8
圧延・伸線・引き抜き	21	47.6	52.4	0.0
切削加工	297	48.1	50.2	1.7
研削加工・研磨	80	45.0	55.0	0.0
放電加工・レーザー加工	32	59.4	37.5	3.1
熱処理	26	65.4	30.8	3.8
メッキ・表面処理	33	45.5	51.5	3.0
塗装	21	19.0	66.7	14.3
射出成形・圧縮成形・押出成形	85	55.3	41.2	3.5
機械組立・仕上げ	183	47.5	50.8	1.6
電気・電子組立	128	39.1	58.6	2.3
ハンダ付け	25	28.0	64.0	8.0

## 2. 自己啓発に対する支援の活用と支援の内容に対するニーズ

### (1) 自己啓発に対する支援の活用

図表3-3-10は、職場において自己啓発に対する支援が行われていると回答した従業員885名に対して、実際に、支援を活用することが可能かどうかを質問した結果を示したもので、約9割が活用可能であると回答している。

図表3-3-10 自己啓発に対する支援を活用できるか（単位：％）



注：勤務する職場において、従業員の自己啓発に対する支援が行われていると回答した885名について集計。

クロス集計により回答者の特性による異同を見てみると、該当者のごく少ない集計グループのなかに「支援を活用できる」という回答が7割台になるものがあるものの、ほとんどの集計グループでは9割前後が「支援を活用できる」と答えており、自己啓発支援を活用できる可能性については従業員の間でさほどの差はないといえる（図表3-3-11）。



図表3-3-11 自己啓発に対する支援を活用できるか  
回答従業員の特性による異同（単位：％）

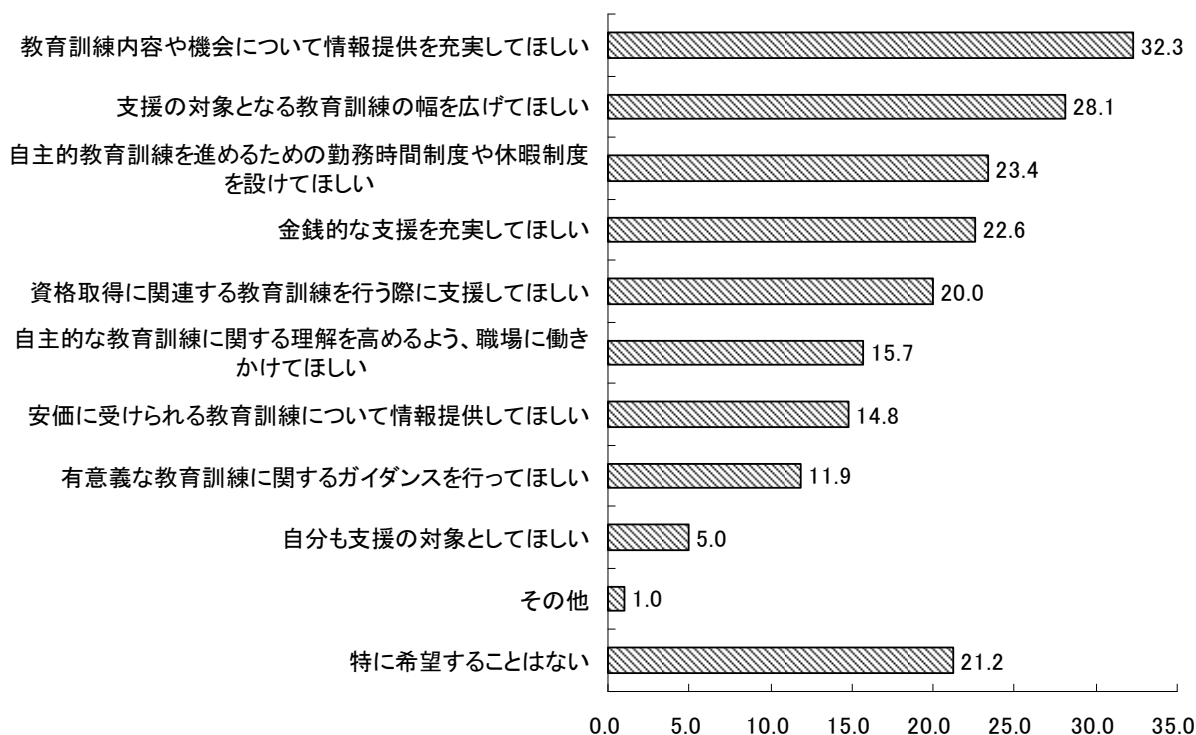
	n	支援を活用できる	支援を活用できない	無回答
合計	885	802	57	26
	100.0	90.6	6.4	2.9
<b>【年齢】</b>				
20～24歳	76	86.8	10.5	2.6
25～29歳	201	90.0	7.0	3.0
30～34歳	224	92.9	4.0	3.1
35～39歳	264	89.0	7.6	3.4
40歳以上	120	93.3	5.0	1.7
<b>【性別】</b>				
男性	856	90.9	6.1	3.0
女性	24	79.2	20.8	0.0
<b>【最終学歴】</b>				
中学卒	21	95.2	4.8	0.0
高校卒	505	89.5	7.3	3.2
短大・高専・専門学校卒	153	90.2	5.9	3.9
大学・大学院卒	204	93.1	4.9	2.0
<b>【業種】</b>				
工業用プラスチック製品製造	64	85.9	6.3	7.8
鉄鋼	59	91.5	5.1	3.4
非鉄金属	35	88.6	8.6	2.9
金属製品	208	91.3	6.3	2.4
一般機械器具製造	100	89.0	7.0	4.0
電気機械器具製造	105	91.4	7.6	1.0
電子デバイス・情報通信機器製造	36	94.4	0.0	5.6
輸送用機械器具製造	76	93.4	3.9	2.6
精密機械器具製造	167	89.2	9.0	1.8
その他	22	95.5	0.0	4.5
<b>【従業員規模】</b>				
29名以下	14	85.7	0.0	14.3
30～49名	162	90.7	6.2	3.1
50～99名	333	88.6	7.8	3.6
100～299名	188	92.0	5.9	2.1
300～499名	69	97.1	1.4	1.4
500～999名	54	96.3	0.0	3.7
1,000名以上	54	87.0	13.0	0.0
<b>【勤続年数】</b>				
5年未満	248	88.7	8.5	2.8
5年以上10年未満	239	92.5	5.0	2.5
10年以上15年未満	172	90.7	5.8	3.5
15年以上20年未満	146	89.7	5.5	4.8
20年以上	72	91.7	8.3	0.0
<b>【現在の役職】</b>				
一般従業員	457	89.5	7.7	2.8
現場管理・監督者相当	155	93.5	2.6	3.9
係長相当	138	85.5	10.9	3.6
課長相当	102	95.1	2.9	2.0
その他	28	100.0	0.0	0.0
<b>【最も主要な業務】</b>				
ものの製造に直接関わる業務	467	90.4	7.3	2.4
保守・点検・修理作業	32	87.5	6.3	6.3
生産管理・品質管理	115	93.0	2.6	4.3
試作	11	90.9	9.1	0.0
生産技術	104	94.2	2.9	2.9
測定・検査	26	92.3	3.8	3.8
部門の管理・監督	69	89.9	5.8	4.3
<b>【最も重点的に関わっている作業分野】</b>				
製罐・溶接・板金	63	92.1	3.2	4.8
プレス加工	52	86.5	9.6	3.8
鋳造・ダイキャスト	18	94.4	0.0	5.6
鍛造	14	92.9	7.1	0.0
圧延・伸線・引き抜き	10	70.0	20.0	10.0
切削加工	143	93.0	4.9	2.1
研削加工・研磨	36	80.6	11.1	8.3
放電加工・レーザー加工	19	89.5	0.0	10.5
熱処理	17	100.0	0.0	0.0
メッキ・表面処理	15	86.7	6.7	6.7
塗装	4	75.0	25.0	0.0
射出成形・圧縮成形・押出成形	47	87.2	6.4	6.4
機械組立・仕上げ	87	87.4	10.3	2.3
電気・電子組立	50	90.0	10.0	0.0
ハンダ付け	7	85.7	14.3	0.0

## (2) 自己啓発に対する支援の内容に関するニーズ

図表3-3-12は、自己啓発に対する「支援が行われている」と回答した従業員885名が、会社側の支援に対して、どのようなことを希望しているのか（支援内容に対するニーズ）をまとめたものである。

集計した技能系正社員全体でみると、最も多く挙げたのが「教育訓練の内容や機会についての情報提供を充実してほしい」（32.3%）というニーズで、次いで「支援の対象となる教育訓練の幅を広げてほしい」（28.1%）、「自主的な教育訓練を進めるための勤務時間制度や休暇制度を設けてほしい」、（23.4%）、「金銭的な支援を充実してほしい」（22.6%）、「資格取得に関連する教育訓練を行う際に支援してほしい」（20.0%）等となっている。一方、「特に希望することはない」（21.2%）と、現状の支援内容を受け入れて対応している回答者が2割強いた。

図表3-3-12 支援の内容に対するニーズ（複数回答、単位：%）



注：勤務する職場において、従業員の自己啓発に対する支援が行われていると回答した885名について集計。

年齢のより若い技能系正社員ほど、「自主的な教育訓練を進めるための勤務時間制度や休暇制度を設けてほしい」、「資格取得に関連する教育訓練を行う際に支援してほしい」というニーズを挙げる割合が高くなる。これらのニーズは、勤続5年未満の技能系正社員においても多く挙げられている。一方、「金銭的な支援を充実してほしい」というニーズは、勤続年数のより長い技能系正社員において高まる傾向にある。勤務先の業種別集計によると、電子デバイ

ス・情報通信機器製造の企業に勤務する回答者で、「教育訓練の内容や機会についての情報提供を充実してほしい」、「自主的教育訓練に関する理解を高めるよう、職場に働きかけてほしい」、「支援の対象となる教育訓練の幅を広げてほしい」といった点を求める声が他業種の回答者よりも強い。勤務先の従業員数規模別に回答状況をまとめると、従業員 300 名以上 499 名以下の企業に勤める回答者では、「金銭的な支援を充実してほしい」、「自主的な教育訓練を進めるための勤務時間制度や休暇制度を設けてほしい」といったニーズが、従業員 300 名以上 499 名以下の企業に勤める回答者では「支援の対象となる教育訓練の幅を広げてほしい」というニーズが相対的に見て強いことがわかる（図表 3-3-13）。

回答者の最も主要な業務および、ものの製造に直接関わる業務に携わる回答者が最も重点的に関わっている分野ごとに集計してみると、保守、点検、修理作業が最も主要な業務であるという回答者は「支援の対象となる教育訓練の幅を広げてほしい」、「教育訓練の内容や機会についての情報提供を充実してほしい」、「金銭的な支援を充実してほしい」といったニーズを持つ割合が他の回答者に比べ高い。もっとも集計の対象となった回答者の数が比較的小さいため、この結果が保守、点検、修理作業に従事する技能系正社員の動向をそのまま表しているかについては留保する必要があるだろう。また、部門の管理・監督を主要業務とする回答者は「自主的教育訓練に関する理解を高めるよう、職場に働きかけてほしい」という回答の割合がやや高い。作業分野別では、製罐・溶接・板金や射出成型・圧縮成型・押出成型に重点的に関わっている回答者で、「支援の対象となる教育訓練の幅を広げてほしい」というニーズを挙げる割合がやや高くなる（図表 3-3-13）。

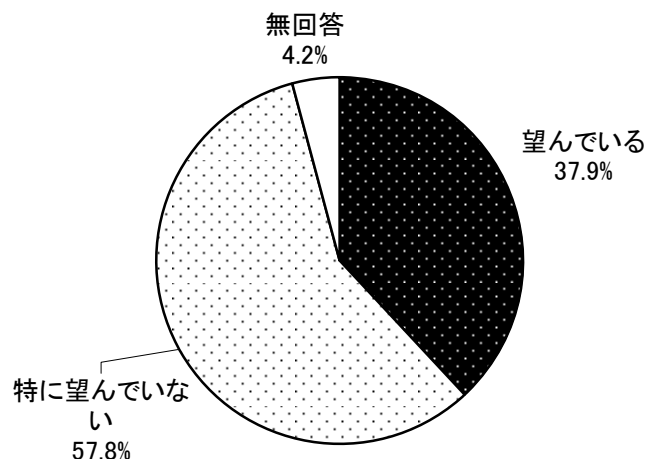
図表 3-3-13 支援の内容に対するニーズ：回答従業員の特性による異同  
(複数回答、単位：%)

	n	自分も支援の対象としてほしい	支援の対象となる教育訓練の幅を広げてほしい	金銭的な支援を充実してほしい	教育訓練や機会について情報提供を充実してほしい	安価に受けられる教育訓練について情報提供してほしい	資格取得に関連する教育訓練を行う際に支援してほしい	自主的教育訓練を進めるための勤務時間や休暇制度を設けてほしい	自主的教育訓練に関する理解を高めるよう、職場に働きかけてほしい	有意義な教育訓練に関するガイドラインを行ってほしい	その他	特に希望することはない	無回答
合計	885 100.0	44 5.0	249 28.1	200 22.6	286 32.3	131 14.8	177 20.0	207 23.4	139 15.7	105 11.9	9 1.0	188 21.2	35 4.0
【年齢】													
20～24歳	76	3.9	27.6	23.7	34.2	7.9	31.6	31.6	15.8	10.5	0.0	17.1	1.3
25～29歳	201	8.0	31.8	24.4	36.8	16.9	25.9	25.4	17.9	10.4	0.5	20.9	2.5
30～34歳	224	4.5	25.9	15.6	32.1	14.7	16.1	24.1	15.2	12.9	1.3	19.6	6.7
35～39歳	264	3.0	27.3	25.4	29.9	14.0	16.7	22.0	14.0	12.9	1.5	24.2	3.4
40歳以上	120	5.8	28.3	25.8	29.2	17.5	17.5	16.7	16.7	10.8	0.8	20.8	4.2
【性別】													
男性	856	4.8	28.4	22.7	31.8	15.0	20.0	23.5	15.8	11.9	1.1	21.4	3.9
女性	24	8.3	20.8	25.0	45.8	12.5	20.8	16.7	12.5	12.5	0.0	20.8	8.3
【最終学歴】													
中学卒	21	4.8	33.3	14.3	38.1	4.8	28.6	14.3	19.0	9.5	0.0	23.8	0.0
高校卒	505	5.7	25.9	25.0	33.5	14.5	20.8	25.1	16.2	10.3	1.0	22.0	4.2
短大・高専・専門学校卒	153	5.2	33.3	20.9	30.1	11.1	18.3	22.9	16.3	15.7	1.3	19.6	3.9
大学・大学院卒	204	2.9	29.4	19.1	30.9	19.6	18.6	20.6	13.7	13.2	1.0	20.1	3.4
【業種】													
工業用プラスチック製品製造	64	6.3	37.5	26.6	26.6	21.9	18.8	29.7	12.5	7.8	1.6	17.2	3.1
鉄鋼	59	6.8	25.4	15.3	33.9	5.1	18.6	25.4	15.3	11.9	0.0	20.3	8.5
非鉄金属	35	5.7	25.7	17.1	37.1	25.7	20.0	20.0	11.4	11.4	0.0	14.3	8.6
金属製品	208	5.3	27.4	18.3	37.0	16.8	22.6	17.8	13.5	12.5	0.5	25.0	2.9
一般機械器具製造	100	5.0	29.0	27.0	26.0	12.0	24.0	19.0	17.0	7.0	1.0	21.0	1.0
電気機械器具製造	105	1.0	19.0	27.6	31.4	14.3	21.0	22.9	18.1	15.2	1.0	26.7	2.9
電子デバイス・情報通信機器製造	36	5.6	36.1	22.2	47.2	13.9	25.0	27.8	30.6	16.7	2.8	8.3	0.0
輸送用機械器具製造	76	9.2	31.6	19.7	36.8	11.8	10.5	21.1	11.8	13.2	0.0	18.4	5.3
精密機械器具製造	167	4.8	25.7	26.9	27.5	14.4	17.4	30.5	18.0	13.2	2.4	19.8	6.6
その他	22	0.0	45.5	13.6	18.2	13.6	18.2	27.3	13.6	9.1	0.0	27.3	0.0
【従業員規模】													
29名以下	14	7.1	35.7	28.6	35.7	21.4	35.7	28.6	21.4	14.3	0.0	21.4	0.0
30～49名	162	6.8	30.2	16.0	29.0	13.0	20.4	20.4	14.2	11.1	1.2	28.4	4.9
50～99名	333	5.1	25.2	18.0	33.6	16.2	20.4	25.8	17.1	12.0	1.5	18.3	4.2
100～299名	188	3.2	31.9	26.1	34.6	13.8	16.0	18.6	15.4	13.8	0.5	19.1	4.8
300～499名	69	10.1	29.0	40.6	36.2	18.8	21.7	33.3	17.4	8.7	0.0	17.4	0.0
500～999名	54	1.9	40.7	31.5	31.5	9.3	25.9	27.8	16.7	11.1	1.9	16.7	1.9
1,000名以上	54	0.0	11.1	24.1	16.7	11.1	18.5	16.7	11.1	11.1	0.0	37.0	3.7
【勤続年数】													
5年未満	248	6.5	28.2	18.5	33.5	14.1	25.8	27.0	16.5	11.7	1.2	18.5	3.6
5年以上10年未満	239	6.3	27.2	20.1	38.5	15.1	18.4	20.9	16.7	13.8	1.3	19.7	5.0
10年以上15年未満	172	2.3	30.8	22.7	31.4	15.7	18.6	27.3	15.7	11.6	0.0	21.5	2.9
15年以上20年未満	146	4.1	25.3	30.1	26.0	13.7	14.4	19.9	11.6	11.6	1.4	27.4	2.7
20年以上	72	4.2	30.6	31.9	26.4	18.1	19.4	19.4	18.1	6.9	1.4	23.6	2.8
【現在の役職】													
一般従業員	457	7.0	26.9	24.3	35.0	14.7	24.7	24.7	15.1	10.3	1.1	21.2	3.5
現場管理・監督者相当	155	1.9	31.6	20.6	30.3	14.2	12.9	25.8	15.5	16.8	1.3	23.9	3.9
係長相当	138	2.9	29.7	21.0	30.4	16.7	15.9	20.3	16.7	13.0	0.7	18.1	4.3
課長相当	102	3.9	25.5	21.6	21.6	15.7	13.7	16.7	16.7	8.8	1.0	24.5	5.9
その他	28	3.6	28.6	17.9	39.3	10.7	21.4	28.6	21.4	17.9	0.0	10.7	3.6
【最も主要な業務】													
ものの製造に直接関わる業務	467	6.2	27.6	23.1	34.3	13.5	20.3	24.0	15.4	12.2	1.1	21.6	3.9
保守・点検・修理作業	32	0.0	43.8	37.5	40.6	15.6	21.9	21.9	18.8	15.6	0.0	25.0	0.0
生産管理・品質管理	115	1.7	27.0	20.0	25.2	13.9	19.1	20.0	13.0	8.7	0.9	20.9	1.7
試作	11	9.1	36.4	0.0	54.5	18.2	27.3	18.2	9.1	27.3	0.0	9.1	0.0
生産技術	104	4.8	29.8	25.0	29.8	20.2	20.2	27.9	15.4	10.6	2.9	18.3	7.7
測定・検査	26	3.8	11.5	23.1	23.1	11.5	23.1	26.9	11.5	19.2	0.0	30.8	3.8
部門の管理・監督	69	5.8	26.1	24.6	31.9	14.5	13.0	26.1	23.2	14.5	0.0	21.7	1.4
【最も重点的に関わっている作業分野】													
製罐・溶接・板金	63	7.9	36.5	23.8	30.2	11.1	23.8	15.9	17.5	11.1	0.0	17.5	6.3
プレス加工	52	9.6	32.7	17.3	36.5	13.5	17.3	15.4	5.8	13.5	0.0	25.0	5.8
鑄造・ダイキャスト	18	11.1	33.3	27.8	50.0	22.2	22.2	44.4	16.7	16.7	0.0	11.1	0.0
鍛造	14	0.0	50.0	14.3	28.6	7.1	21.4	7.1	14.3	14.3	0.0	21.4	14.3
圧延・伸線・引き抜き	10	0.0	10.0	20.0	20.0	10.0	50.0	20.0	40.0	10.0	0.0	0.0	0.0
切削加工	143	6.3	26.6	19.6	33.6	15.4	20.3	21.0	14.0	11.2	0.7	23.1	2.8
研削加工・研磨	36	8.3	27.8	25.0	41.7	13.9	16.7	44.4	16.7	13.9	2.8	16.7	0.0
放電加工・レーザー加工	19	5.3	10.5	15.8	10.5	10.5	15.8	15.8	5.3	0.0	0.0	26.3	0.0
熱処理	17	5.9	29.4	17.6	35.3	17.6	23.5	35.3	17.6	23.5	0.0	11.8	5.9
メッキ・表面処理	15	6.7	20.0	20.0	46.7	13.3	26.7	13.3	20.0	13.3	0.0	13.3	13.3
塗装	4	25.0	25.0	25.0	100.0	75.0	0.0	50.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0
射出成形・圧縮成形・押出成形	47	4.3	40.4	25.5	29.8	19.1	19.1	25.5	10.6	4.3	2.1	23.4	2.1
機械組立・仕上げ	87	4.6	21.8	31.0	29.9	9.2	21.8	29.9	16.1	14.9	3.4	21.8	4.6
電気・電子組立	50	0.0	12.0	22.0	32.0	12.0	20.0	18.0	24.0	14.0	2.0	24.0	6.0
ハンダ付け	7	14.3	14.3	14.3	28.6	14.3	14.3	57.1	28.6	14.3	0.0	14.3	0.0

### 3. 自己啓発支援の希望

自己啓発に対する「支援が行われていない」と回答した従業員 991 名に対して、会社側の支援を望んでいるかどうかをたずねたところ、「支援を望んでいる」のは 4 割弱であった（図表 3-3-14）。

図表 3-3-14 自己啓発に対する支援を希望するか（単位：％）



注：勤務する職場において、従業員の自己啓発に対する支援が行われていないと回答した 991 名について集計。

「望んでいる」という回答の割合は、30～34 歳、係長相当や課長相当、および工業用プラスチック製品製造の企業に勤務する技能系正社員においてやや高い。また、最終学歴がより高い回答者、勤続がより短い回答者において希望者の割合がより高くなる傾向にある。最も主要な業務別に集計してみたところ、集計の該当者数が少ないが、保守、点検、修理作業や試作の担当者において「望んでいる」という回答の割合が顕著に高い。一方、ものの製造に直接関わる業務に携わっている回答者の中での主要作業分野別の異同を見ると、プレス加工に重点的に関与しているという回答者で、希望する割合が他の回答者に比べて低くなっている（図表 3-3-15）。

図表 3-3-15 自己啓発に対する支援を希望するか：回答従業員の特性による異同

(単位：%)

	n	望んでいる	特に望んでいない	無回答
合計	991	376	573	42
	100.0	37.9	57.8	4.2
<b>【年齢】</b>				
20～24歳	96	32.3	65.6	2.1
25～29歳	245	38.4	58.0	3.7
30～34歳	235	44.7	50.2	5.1
35～39歳	282	36.9	58.2	5.0
40歳以上	133	31.6	64.7	3.8
<b>【性別】</b>				
男性	954	38.5	57.2	4.3
女性	36	25.0	75.0	0.0
<b>【最終学歴】</b>				
中学卒	40	32.5	67.5	0.0
高校卒	629	32.8	62.5	4.8
短大・高専・専門学校卒	130	40.8	55.4	3.8
大学・大学院卒	191	54.5	41.9	3.7
<b>【業種】</b>				
工業用プラスチック製品製造	80	46.3	47.5	6.3
鉄鋼	118	38.1	55.9	5.9
非鉄金属	47	34.0	63.8	2.1
金属製品	233	35.2	59.2	5.6
一般機械器具製造	89	39.3	58.4	2.2
電気機械器具製造	133	39.1	57.1	3.8
電子デバイス・情報通信機器製造	34	38.2	58.8	2.9
輸送用機械器具製造	85	41.2	52.9	5.9
精密機械器具製造	128	38.3	60.2	1.6
その他	22	27.3	68.2	4.5
<b>【従業員規模】</b>				
29名以下	49	34.7	61.2	4.1
30～49名	311	37.3	57.9	4.8
50～99名	345	37.7	57.7	4.6
100～299名	210	41.9	54.8	3.3
300～499名	36	33.3	66.7	0.0
500～999名	19	36.8	57.9	5.3
1,000名以上	11	27.3	63.6	9.1
<b>【勤続年数】</b>				
5年未満	342	41.5	54.7	3.8
5年以上10年未満	269	39.0	56.1	4.8
10年以上15年未満	182	40.1	56.0	3.8
15年以上20年未満	131	31.3	63.4	5.3
20年以上	59	23.7	72.9	3.4
<b>【現在の役職】</b>				
一般従業員	590	36.8	59.0	4.2
現場管理・監督者相当	146	34.2	61.6	4.1
係長相当	145	41.4	54.5	4.1
課長相当	62	41.9	53.2	4.8
その他	40	47.5	47.5	5.0
<b>【最も主要な業務】</b>				
ものの製造に直接関わる業務	582	33.2	62.7	4.1
保守・点検・修理作業	30	53.3	43.3	3.3
生産管理、品質管理	100	44.0	53.0	3.0
試作	24	66.7	33.3	0.0
生産技術	90	38.9	56.7	4.4
測定・検査	52	44.2	51.9	3.8
部門の管理・監督	59	45.8	45.8	8.5
<b>【最も重点的に関わっている作業分野】</b>				
製罐・溶接・板金	117	32.5	60.7	6.8
プレス加工	55	27.3	70.9	1.8
鋳造・ダイキャスト	41	34.1	63.4	2.4
鍛造	11	18.2	54.5	27.3
圧延・伸線・引き抜き	11	36.4	54.5	9.1
切削加工	149	39.6	59.7	0.7
研削加工・研磨	44	36.4	54.5	9.1
放電加工・レーザー加工	12	50.0	50.0	0.0
熱処理	8	12.5	87.5	0.0
メッキ・表面処理	17	47.1	52.9	0.0
塗装	14	21.4	64.3	14.3
射出成形・圧縮成形・押出成形	35	34.3	57.1	8.6
機械組立・仕上げ	93	36.6	62.4	1.1
電気・電子組立	75	33.3	61.3	5.3
ハンダ付け	16	43.8	56.3	0.0

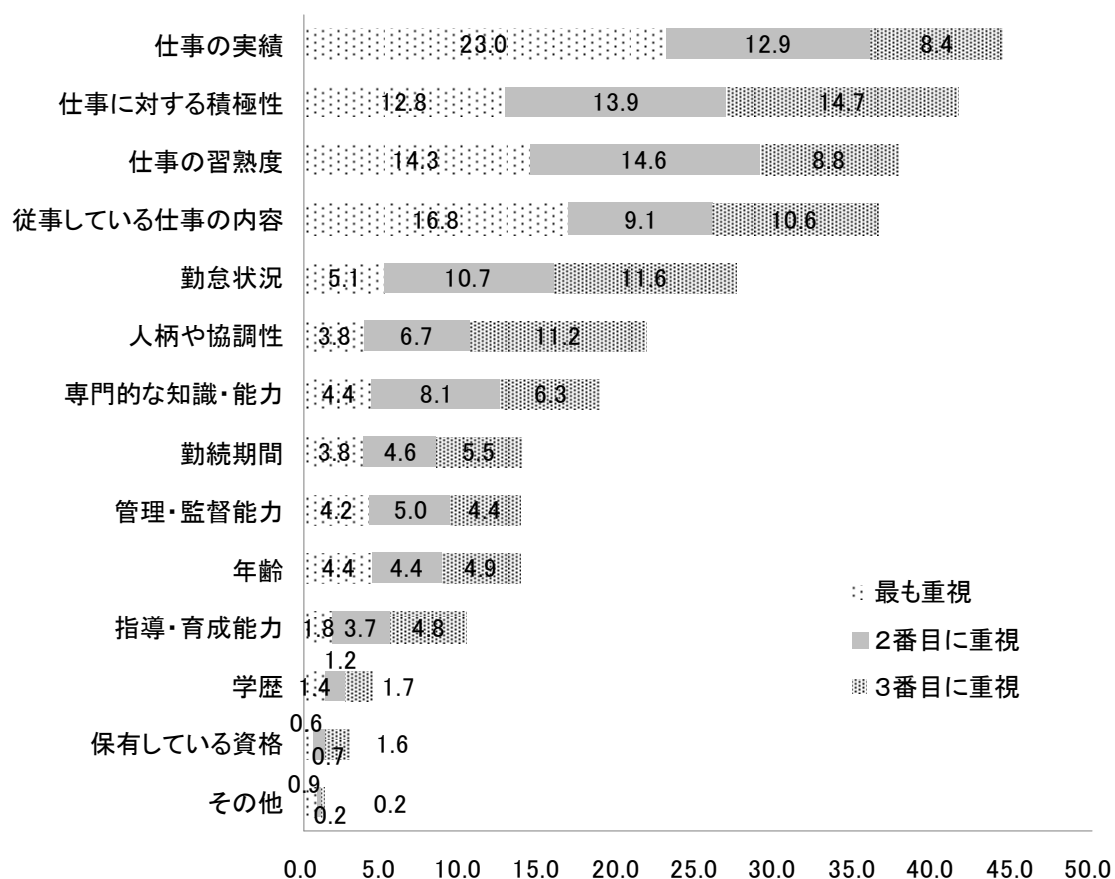
## 第4章 処遇やキャリアに対する取組みについて

### 第1節 処遇についての認識・ニーズ

#### 1. 処遇の決定において会社が重視している点

技能系正社員に自らの処遇の決定において会社が重視している点をたずねたところ、「最も重視」から「3番目に重視」までの合計では、「仕事の実績」（「最も重視」から「3番目に重視」の回答率の合計：44.3%、以下同様）の回答率が最も高く、以下「仕事に対する積極性」（41.4%）、「仕事の習熟度」（37.7%）、「従事している仕事の内容」（36.5%）と続く。「最も重視」していると思われるものだけに絞って見てみると、「仕事の実績」（23.0%）、「従事している仕事の内容」（16.8%）、「仕事の習熟度」（14.3%）の順となる（図表3-4-1）。

図表3-4-1 処遇の決定において会社が重視していると思われる点  
（重視していると思われる順に第1位から第3位まで回答、単位：%）



「最も重視」していると思われる項目について、従業員の特性による回答の異同を見てみると（**図表 3-4-2**）、まず、年齢が高い階層ほど「仕事の実績」、「管理・監督能力」の回答率が高くなる。また、最終学歴が高学歴の従業員ほど「従事している仕事の内容」を挙げる割合が高まる一方で、「仕事の習熟度」は最終学歴の低い従業員ほど回答率が高まる傾向にある。勤務先の業種別集計では、鉄鋼の事業所に勤務する従業員で「従事している仕事の内容」の回答率が、電子デバイス・情報通信機器製造の事業所に勤務する従業員で「仕事の実績」の回答率が、それぞれ他業種の事業所に勤務する従業員に比べてやや高い。勤務先企業の従業員規模別に回答状況を見ていくと、従業員規模が大きくなるほど「仕事の実績」の回答率が増す傾向にある。

勤続年数別の集計では勤続年数がより長い従業員ほど、「仕事に対する積極性」の回答率が低下し、「管理・監督能力」の回答率が上昇していく。また、勤続年数がより短い従業員ほど、「年齢」の回答率が上がる。現在の役職による相違は、役職がより低い従業員ほど勤続期間の回答率が上がるといった点に見られるが、そのほかの項目についてはさほどの相違は見られない（**図表 3-4-2**）。事業所側が技能系正社員の評価にあたって重視している点（**第Ⅱ部第6章**参照）としては、管理職の評価の場合は「管理・監督能力」、「指導・育成能力」、「専門的な知識・能力」、非管理職の評価の場合は、「仕事の習熟度」、「仕事に対する積極性」、「仕事の実績」が比較的多く指摘されており、非管理職の評価については事業所側と従業員側の認識にさほどのずれはないが、管理職の評価においては事業所が重視しているほどには、従業員側は「管理・監督能力」や「指導・育成能力」を重く見ていないと言える。

回答者の最も主要な業務による相違は、試作の担当者において「仕事の実績」の回答率が、部門の管理・監督の担当者において「管理・監督能力」の回答率が、相対的に見て高い点に認められる。ものの製造に直接関わる業務に主に従事している回答者の間での、重点的に関わっている作業分野別の相違はさほどない（**図表 3-4-2**）。



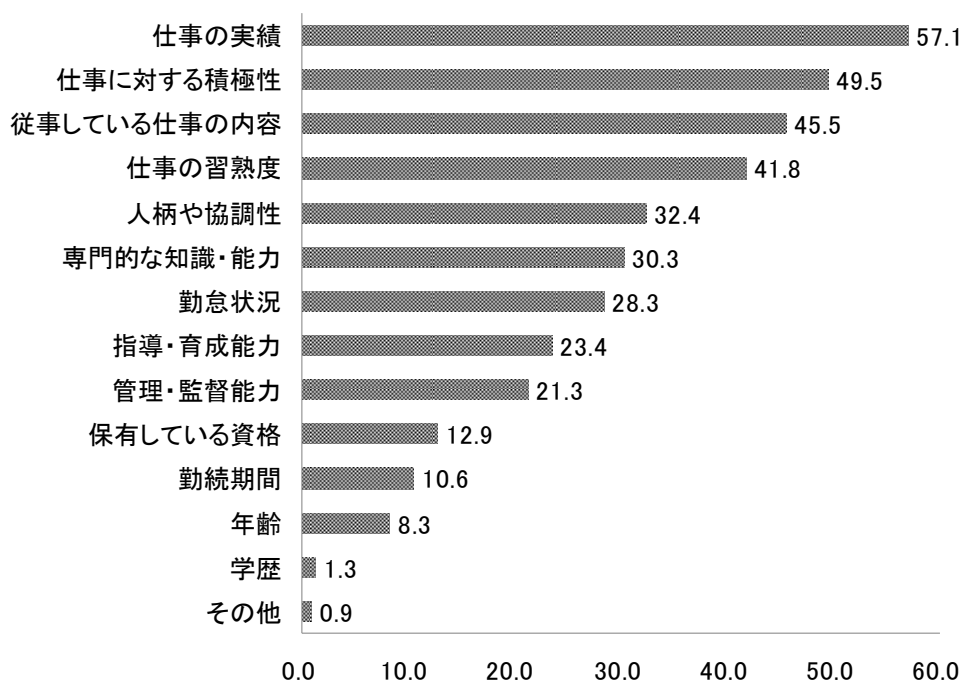
図表3-4-2 処遇の決定において会社が最も重視していると思われる点  
回答従業員の実績による異同（単位：％）

	n	従事している仕事の内容	仕事の習熟度	仕事の実績	勤怠状況	専門的な知識・能力	保有している資格	仕事に対する積極性	人柄や協調性	管理・監督能力	指導・育成能力	年齢	勤続期間	学歴	その他	無回答
合計	1919	322	275	441	98	84	12	246	73	81	34	84	72	27	17	53
	100.0	16.8	14.3	23.0	5.1	4.4	0.6	12.8	3.8	4.2	1.8	4.4	3.8	1.4	0.9	2.8
【年齢】																
20～24歳	178	14.6	14.0	20.2	3.9	4.5	0.6	14.0	6.2	1.7	0.0	10.7	3.9	1.1	1.1	3.4
25～29歳	460	16.7	15.7	20.0	5.7	3.7	0.9	13.3	3.3	2.2	1.7	5.9	4.3	2.4	1.3	3.0
30～34歳	469	15.8	12.6	23.7	3.4	3.0	0.2	16.0	4.9	3.8	1.7	4.9	4.5	1.3	1.5	2.8
35～39歳	556	19.4	13.1	24.6	6.7	4.7	0.9	11.0	3.6	4.9	2.0	2.0	3.6	0.7	0.4	2.5
40歳以上	256	14.5	18.0	25.4	4.7	7.4	0.4	9.4	1.6	9.0	2.7	1.6	1.6	0.0	0.0	2.3
【性別】																
男性	1853	16.8	14.0	22.9	5.1	4.4	0.6	12.9	3.8	4.3	1.8	4.5	3.7	1.5	0.9	2.8
女性	60	16.7	25.0	21.7	5.0	3.3	1.7	11.7	3.3	1.7	0.0	1.7	6.7	0.0	0.0	1.7
【最終学歴】																
中学卒	62	11.3	21.0	24.2	6.5	0.0	1.6	19.4	1.6	3.2	1.6	3.2	3.2	0.0	0.0	3.2
高校卒	1161	15.1	14.8	24.1	5.1	4.8	0.7	12.7	3.4	4.5	2.1	4.1	4.3	1.2	0.3	2.8
短大・高専・専門学校卒	290	18.6	15.5	17.6	6.2	4.1	0.7	15.2	5.5	2.4	1.0	3.8	2.8	2.1	2.4	2.1
大学・大学院卒	403	21.3	11.2	23.3	4.2	4.0	0.2	10.4	4.0	5.0	1.5	5.7	2.7	1.7	1.5	3.2
【業種】																
工業用プラスチック製品製造	151	17.9	14.6	14.6	6.6	2.6	0.0	17.9	6.6	6.0	2.0	2.0	3.3	2.6	1.3	2.0
鉄鋼	177	23.2	17.5	16.4	4.0	4.0	0.6	14.7	3.4	3.4	1.1	5.6	3.4	1.1	0.6	1.1
非鉄金属	84	17.9	10.7	27.4	3.6	4.8	0.0	11.9	2.4	2.4	0.0	8.3	6.0	2.4	0.0	2.4
金属製品	450	14.7	16.2	20.9	6.2	4.2	1.1	13.1	3.8	3.3	1.8	5.6	3.8	1.1	1.3	2.9
一般機械器具製造	191	17.3	13.6	24.1	4.2	4.7	0.0	13.1	5.2	3.7	3.1	4.2	2.6	2.1	0.5	1.6
電気機械器具製造	244	18.0	11.1	28.7	4.5	4.5	0.8	7.8	6.1	2.5	1.6	3.7	5.3	1.2	0.4	3.7
電子デバイス・情報通信機器製造	73	17.8	16.4	31.5	2.7	4.1	1.4	9.6	0.0	5.5	1.4	5.5	0.0	0.0	1.4	2.7
輸送用機械器具製造	164	9.1	17.7	26.8	7.9	5.5	0.0	11.0	1.8	4.9	3.0	3.0	4.9	1.2	1.2	1.8
精密機械器具製造	303	16.5	13.2	24.1	4.0	5.0	0.7	13.9	3.0	6.9	1.0	4.0	2.6	1.0	0.7	3.6
その他	46	17.4	6.5	26.1	4.3	4.3	0.0	13.0	2.2	6.5	4.3	0.0	8.7	2.2	0.0	4.3
【従業員規模】																
29名以下	66	19.7	16.7	19.7	6.1	0.0	0.0	7.6	3.0	3.0	1.5	9.1	3.0	1.5	1.5	7.6
30～49名	483	18.8	14.1	20.5	4.3	4.1	1.2	13.0	6.0	3.1	1.2	6.2	4.6	0.6	0.0	2.1
50～99名	693	17.6	15.6	22.5	5.6	5.2	0.6	13.0	3.3	4.3	1.0	3.0	3.2	1.2	1.2	2.7
100～299名	408	15.0	11.5	25.0	5.1	3.9	0.5	12.5	2.2	5.1	3.7	3.9	4.2	2.5	1.5	3.4
300～499名	106	15.1	17.0	21.7	7.5	5.7	0.0	15.1	2.8	1.9	0.9	2.8	3.8	3.8	0.0	1.9
500～999名	76	7.9	17.1	28.9	1.3	5.3	0.0	13.2	5.3	9.2	1.3	2.6	2.6	1.3	1.3	2.6
1,000名以上	66	13.6	12.1	30.3	6.1	3.0	0.0	12.1	3.0	4.5	4.5	6.1	1.5	0.0	1.5	1.5
【勤続年数】																
5年未満	612	18.5	12.9	19.8	4.9	4.1	0.8	14.9	4.1	3.6	0.7	6.0	3.8	1.8	0.8	3.4
5年以上10年未満	515	16.3	16.1	21.0	5.6	4.9	1.0	12.4	4.1	1.9	2.5	4.3	3.7	1.7	1.6	2.9
10年以上15年未満	360	15.3	13.3	28.3	4.7	2.5	0.6	12.8	4.2	5.3	1.7	4.7	3.1	0.8	0.8	1.9
15年以上20年未満	281	17.1	13.2	26.7	5.0	5.7	0.0	10.7	3.2	5.7	2.5	2.1	5.7	0.4	0.4	1.8
20年以上	134	14.9	18.7	24.6	5.2	6.7	0.0	9.0	1.5	9.0	3.0	0.7	2.2	2.2	0.0	2.2
【現在の役職】																
一般従業員	1074	17.4	15.3	22.3	5.4	3.8	0.8	13.3	3.8	1.0	0.7	6.0	4.3	1.9	0.7	3.4
現場管理・監督者相当	307	16.3	14.3	21.2	5.9	5.9	0.3	12.7	2.9	9.1	1.6	2.0	4.2	0.7	0.7	2.3
係長相当	288	16.0	12.5	26.4	4.2	4.5	0.3	10.4	4.2	6.9	4.2	2.4	2.8	0.7	1.7	2.8
課長相当	165	15.2	11.5	26.1	3.6	3.6	0.6	12.7	6.1	12.1	4.2	1.2	1.2	1.2	0.0	0.6
その他	71	16.9	16.9	16.9	5.6	5.6	0.0	16.9	1.4	2.8	2.8	7.0	1.4	1.4	2.8	1.4
【最も主要な業務】																
ものの製造に直接関わる業務	1072	16.5	17.6	22.0	5.9	3.5	0.5	13.5	3.5	2.6	1.6	4.0	3.5	1.4	0.8	2.9
保守・点検・修理作業	63	15.9	14.3	25.4	6.3	9.5	0.0	9.5	3.2	3.2	1.6	1.6	7.9	1.6	0.0	0.0
生産管理・品質管理	218	20.2	7.8	23.4	5.5	5.5	1.4	11.0	4.1	6.4	1.4	5.5	4.1	1.4	0.0	2.3
試作	35	14.3	11.4	34.3	2.9	0.0	0.0	5.7	5.7	0.0	0.0	5.7	11.4	0.0	5.7	2.9
生産技術	202	16.8	11.9	22.8	4.5	6.9	1.5	14.4	3.5	2.0	2.0	6.4	2.5	2.5	1.0	1.5
測定・検査	81	14.8	8.6	23.5	4.9	4.9	1.2	16.0	2.5	6.2	0.0	7.4	1.2	1.2	0.0	7.4
部門の管理・監督	132	13.6	6.1	26.5	2.3	3.0	0.0	9.8	6.8	20.5	3.8	0.8	3.0	0.8	0.0	3.0
【最も重点的に関わっている作業分野】																
製罐・溶接・板金	182	21.4	18.7	14.3	6.6	5.5	0.0	10.4	4.4	4.4	1.6	7.1	2.7	0.5	0.0	2.2
プレス加工	110	18.2	12.7	29.1	4.5	4.5	0.0	10.9	1.8	3.6	1.8	5.5	1.8	1.8	0.9	2.7
鑄造・ダイキャスト	61	16.4	18.0	19.7	1.6	4.9	0.0	16.4	3.3	4.9	1.6	3.3	1.6	3.3	1.6	3.3
鍛造	26	23.1	26.9	34.6	3.8	0.0	0.0	3.8	0.0	3.8	0.0	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0
圧延・伸線・引き抜き	21	14.3	23.8	47.6	4.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.8	4.8	0.0	0.0	0.0
切削加工	297	15.2	15.5	20.9	6.7	4.7	1.0	12.5	4.0	2.4	1.0	4.0	6.1	3.4	0.3	2.4
研削加工・研磨	80	13.8	15.0	23.8	7.5	5.0	1.3	16.3	3.8	5.0	1.3	3.8	0.0	0.0	0.0	3.8
放電加工・レーザー加工	32	6.3	18.8	18.8	9.4	6.3	0.0	15.6	6.3	3.1	0.0	3.1	3.1	3.1	0.0	6.3
熱処理	26	0.0	19.2	30.8	7.7	3.8	3.8	19.2	0.0	7.7	0.0	0.0	3.8	0.0	0.0	3.8
メッキ・表面処理	33	9.1	18.2	18.2	0.0	3.0	0.0	12.1	6.1	6.1	0.0	6.1	3.0	6.1	9.1	3.0
塗装	21	9.5	9.5	28.6	9.5	4.8	0.0	19.0	0.0	0.0	4.8	0.0	9.5	0.0	0.0	4.8
射出成形・圧縮成形・押出成形	85	15.3	20.0	15.3	4.7	4.7	0.0	18.8	3.5	4.7	0.0	3.5	4.7	2.4	0.0	2.4
機械組立・仕上げ	183	16.9	13.7	22.4	5.5	4.9	0.5	12.6	3.8	2.2	3.8	4.9	3.8	0.5	1.6	2.7
電気・電子組立	128	19.5	10.2	28.9	2.3	1.6	2.3	9.4	4.7	4.7	0.8	4.7	3.9	0.8	0.8	5.5
ハンダ付け	25	8.0	20.0	24.0	4.0	4.0	0.0	8.0	12.0	8.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.0

## 2. 処遇の決定において会社に重視してほしい点

処遇の決定において会社に重視してほしい点については、「仕事の実績」(57.1%)、「仕事に対する積極性」(49.5%)、「従事している仕事の内容」(45.5%)、「仕事の習熟度」(41.8%)といった項目の回答率が高い(図表3-4-3)。これらの項目は、処遇の決定において会社側が重視していると見ている項目としての回答率も高かったものであり(図表3-4-1参照)、評価・処遇される側である技能系正社員は、現状の評価・処遇制度がおおむね自分たちのニーズを反映したものであると認識していることがうかがえる。

図表3-4-3 処遇の決定において会社に重視してほしい点(複数回答、単位：%)



年齢がより高い従業員ほど、「管理・監督能力」、「指導・育成能力」を評価してほしいという回答の割合が高くなっている。また、勤続年数のより長い従業員ほど、「管理・監督能力」の評価を望む割合が高まるほか、「勤続期間」の回答率も高まる。逆に「仕事に対する積極性」、「人柄や協調性」は、勤続年数がより短い従業員で回答率が高まる傾向にある(図表3-4-4)。

最終学歴別に集計すると、最終学歴がより低い従業員ほど、「仕事の実績」、「仕事に対する積極性」、「勤続期間」を評価項目として望む割合が高く、「従事している仕事の内容」を望む割合は低くなる。勤務先事業所の業種別の集計では、鉄鋼の事業所に勤務する従業員で「保有する資格」を重視してほしいという回答の割合がやや高くなっている。500名以上あるいは1000名以上の企業に勤める従業員のなかでは、「管理・監督能力」、「指導・育成能力」、「人柄や協調性」の評価を求める比率が目立って高くなる。役職による相違は、①「仕事の習熟

度」の回答率が一般従業員から課長相等へと役職が上がるにつれて低くなる、②「管理・監督能力」、「指導・育成能力」を評価してほしいという割合は、一般従業員では他の従業員に比べてかなり低くなる、といった点に見られる（図表 3-4-4）。

保守、点検、修理作業に主に関わる回答者は「従事している仕事の内容」を評価してほしいという割合が 6 割弱に達し、「勤怠状況」を評価項目として求める割合も 5 割と、いずれも回答者全体の比率に比べ高くなっている。試作の担当者でも「従事している仕事の内容」という回答は 6 割近くを占めているが、試作の担当者においてこの項目よりも回答率が高いのが「仕事の実績」で、約 7 割が評価項目として重視してほしいと考えている。そのほかには部門の管理・監督を主に担当する回答者で、「管理・監督能力」や「指導・育成能力」の重視を求める声が相対的に強い点、測定・検査の担当者で「仕事に対する積極性」が 6 割を超えている点などが担当業務別の相違として目につく。ものの製造に直接関わる業務に従事する回答者における作業分野別の異同に目を移すと、比較的該当者が多い作業分野で、鑄造・台キャストに重点的に関わっているという回答者では「仕事の習熟度」を、切削加工に重点的に関わっている回答者では「仕事の実績」を重視するよう求める割合が、他分野に重点的に関わっている回答者と比べてやや高くなっている（図表 3-4-4）。

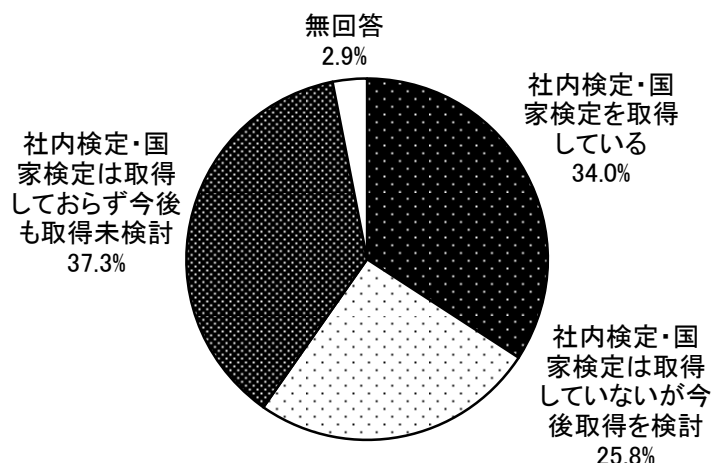
図表3-4-4 処遇の決定において会社に重視してほしい点  
回答従業員の実績による異同（複数回答、単位：%）

	n	従事している仕事の内容	仕事の習熟度	仕事の実績	勤怠状況	専門的な知識・能力	保有している資格	仕事に対する積極性	人柄や協調性	管理・監督能力	指導・育成能力	年齢	勤続期間	学歴	その他	無回答
合計	1919	874	803	1095	803	582	247	950	621	409	456	159	203	25	17	64
	100.0	45.5	41.8	57.1	28.3	30.3	12.9	49.5	32.4	21.3	23.4	8.3	10.6	1.3	0.9	3.3
【年齢】																
20～24歳	178	39.3	44.9	48.9	27.5	32.0	12.9	53.4	36.5	12.4	19.7	3.9	10.7	1.1	1.7	5.1
25～29歳	460	39.8	45.9	61.5	32.0	31.1	12.6	54.3	35.4	19.6	21.3	7.0	11.1	1.5	0.7	3.3
30～34歳	469	49.3	44.8	54.4	27.1	29.6	11.7	49.7	32.2	22.6	26.4	9.4	11.5	1.5	0.9	3.4
35～39歳	556	48.7	37.1	58.6	26.8	28.8	12.9	44.4	30.0	21.8	21.9	8.6	9.7	1.4	0.5	3.8
40歳以上	256	46.5	37.5	56.3	28.1	32.4	15.2	48.8	29.3	27.3	27.7	10.9	9.8	0.4	1.6	1.2
【性別】																
男性	1853	45.7	41.9	57.0	28.4	30.6	13.2	49.4	32.5	21.7	23.7	8.4	10.7	1.3	0.9	3.3
女性	60	46.7	40.0	55.0	26.7	23.3	5.0	53.3	30.0	10.0	13.3	6.7	8.3	1.7	0.0	3.3
【最終学歴】																
中学卒	62	32.3	46.8	64.5	25.8	17.7	3.2	54.8	21.0	22.6	19.4	8.1	14.5	0.0	0.0	4.8
高校卒	1161	45.0	41.9	57.5	30.4	28.7	13.9	52.0	32.9	19.7	24.9	9.6	11.9	0.5	0.9	3.2
短大・高専・専門学校卒	290	43.4	42.4	55.9	23.4	32.1	10.3	44.8	29.7	23.4	24.8	6.9	7.9	1.4	1.4	3.4
大学・大学院卒	403	50.6	40.4	55.8	26.3	35.7	13.2	44.7	34.0	24.1	18.9	5.5	7.9	3.7	0.5	3.5
【業種】																
工業用プラスチック製品製造	151	40.4	36.4	55.6	21.2	24.5	11.3	53.6	29.8	22.5	29.1	6.0	9.3	0.0	2.6	4.0
鉄鋼	177	44.6	37.9	52.5	30.5	29.9	20.3	46.9	36.7	18.6	16.9	7.9	11.3	1.7	0.6	4.0
非鉄金属	84	52.4	50.0	59.5	34.5	34.5	9.5	52.4	38.1	21.4	26.2	7.1	11.9	1.2	0.0	3.6
金属製品	450	48.7	43.6	56.0	27.3	28.4	12.4	47.6	31.6	19.3	22.9	9.8	10.7	1.1	0.2	3.6
一般機械器具製造	191	43.5	46.6	61.3	26.2	32.5	13.1	54.5	30.4	22.0	24.6	7.9	12.0	1.0	0.5	2.6
電気機械器具製造	244	45.9	40.6	59.0	30.7	34.4	14.3	46.7	28.3	18.9	22.1	11.5	12.7	1.6	0.4	2.9
電子デバイス・情報通信機器製造	73	45.2	47.9	50.7	30.1	37.0	12.3	43.8	31.5	24.7	24.7	1.4	5.5	0.0	2.7	0.0
輸送用機械器具製造	164	43.3	42.7	57.3	28.0	28.7	16.5	49.4	33.5	27.4	24.4	6.1	11.6	2.4	1.2	2.4
精密機械器具製造	303	44.2	38.9	59.7	27.1	29.4	7.6	51.8	34.7	24.4	25.1	7.9	8.9	1.3	0.7	4.0
その他	46	45.7	30.4	54.3	32.6	32.6	8.7	43.5	28.3	17.4	19.6	13.0	2.2	0.0	4.3	4.3
【従業員規模】																
29名以下	66	45.5	36.4	57.6	24.2	16.7	9.1	40.9	25.8	22.7	21.2	12.1	19.7	0.0	1.5	6.1
30～49名	483	44.7	40.2	57.6	29.4	28.4	10.1	49.1	27.7	16.4	19.3	8.7	8.9	1.4	0.8	3.7
50～99名	693	44.6	44.3	55.7	29.0	29.6	13.4	50.1	32.9	20.2	23.2	8.2	12.1	1.2	0.6	3.9
100～299名	408	47.1	40.9	57.1	25.5	34.1	15.0	48.8	34.1	26.7	26.0	8.1	9.1	1.5	1.2	2.2
300～499名	106	45.3	41.5	58.5	30.2	32.1	13.2	51.9	33.0	17.9	23.6	6.6	10.4	0.9	0.9	1.9
500～999名	76	46.1	38.2	57.9	28.9	42.1	17.1	53.9	36.8	31.6	32.9	7.9	11.8	1.3	1.3	0.0
1,000名以上	66	50.0	48.5	60.6	28.8	28.8	13.6	57.6	45.5	30.3	33.3	6.1	6.1	3.0	1.5	3.0
【勤続年数】																
5年未満	612	45.9	41.5	56.0	28.9	30.2	12.1	51.6	35.0	17.0	18.0	8.2	7.8	1.5	1.1	2.9
5年以上10年未満	515	42.5	46.0	54.4	30.1	30.5	14.8	52.6	35.1	19.2	24.7	8.2	10.9	1.6	1.2	3.5
10年以上15年未満	360	45.6	43.1	62.2	26.1	31.7	10.8	46.7	28.1	22.8	28.1	9.2	11.7	1.4	1.1	3.6
15年以上20年未満	281	49.5	37.0	58.4	26.3	29.2	14.2	45.9	29.9	28.1	25.6	7.1	12.8	0.4	0.0	3.2
20年以上	134	49.3	34.3	58.2	30.6	31.3	12.7	42.5	27.6	31.3	26.1	9.0	13.4	1.5	0.0	2.2
【現在の役職】																
一般従業員	1074	45.8	45.6	57.3	29.0	29.4	13.8	51.4	33.3	14.4	18.2	9.2	9.7	1.3	0.7	3.6
現場管理・監督者相当	307	48.9	38.8	53.7	30.6	31.9	14.7	49.5	31.3	32.6	31.3	8.1	13.7	1.3	1.0	2.3
係長相当	288	44.8	38.2	59.7	23.6	33.0	8.7	43.4	29.2	25.3	29.2	5.9	9.7	0.3	0.3	2.8
課長相当	165	38.2	29.1	53.9	26.7	29.1	11.5	46.7	30.9	35.8	26.7	8.5	7.3	3.0	1.8	4.2
その他	71	45.1	46.5	64.8	28.2	28.2	12.7	53.5	36.6	25.4	33.8	4.2	16.9	1.4	1.4	1.4
【最も主要な業務】																
ものの製造に直接関わる業務	1072	43.8	44.8	57.5	30.5	27.5	12.4	51.9	32.0	17.4	22.9	8.5	11.2	1.2	0.9	3.5
保守・点検・修理作業	63	55.6	47.6	60.3	46.0	44.4	19.0	42.9	28.6	22.2	20.6	17.5	11.1	3.2	0.0	0.0
生産管理・品質管理	218	47.7	33.5	56.0	26.1	29.4	13.8	44.5	33.9	34.4	28.0	9.2	9.6	2.3	1.4	2.8
試作	35	57.1	48.6	71.4	31.4	28.6	17.1	54.3	25.7	22.9	25.7	0.0	5.7	0.0	0.0	2.9
生産技術	202	44.1	36.6	55.0	16.3	36.1	12.9	42.6	35.1	10.4	16.8	6.4	9.4	1.0	1.0	2.5
測定・検査	81	43.2	39.5	54.3	25.9	40.7	13.6	61.7	27.2	27.2	24.7	11.1	12.3	2.5	0.0	2.5
部門の管理・監督	132	39.4	34.8	50.0	25.8	28.8	12.9	44.7	34.1	47.0	34.8	4.5	9.8	0.8	1.5	6.1
【最も重点的に関わっている作業分野】																
製罐・溶接・板金	182	44.5	44.0	53.8	24.7	27.5	19.8	51.1	33.0	17.0	19.2	7.1	14.3	0.5	0.0	2.7
プレス加工	110	45.5	40.9	59.1	29.1	23.6	10.9	50.0	27.3	18.2	20.9	10.9	11.8	0.9	0.9	5.5
鋳造・ダイキャスト	61	49.2	55.7	63.9	36.1	31.1	9.8	44.3	37.7	31.1	34.4	6.6	9.8	1.6	1.6	1.6
鍛造	26	38.5	57.7	42.3	34.6	26.9	15.4	65.4	26.9	30.8	23.1	3.8	7.7	0.0	0.0	0.0
圧延・伸線・引き抜き	21	33.3	52.4	71.4	38.1	28.6	9.5	52.4	52.4	9.5	28.6	4.8	0.0	0.0	0.0	0.0
切削加工	297	45.1	43.1	63.3	32.7	34.3	11.4	52.5	35.4	16.5	20.5	11.1	12.8	2.0	0.3	3.0
研削加工・研磨	80	50.0	47.5	55.0	28.8	20.0	7.5	40.0	33.8	17.5	18.8	5.0	12.5	0.0	0.0	6.3
放電加工・レーザー加工	32	50.0	37.5	50.0	40.6	37.5	18.8	46.9	37.5	15.6	21.9	12.5	15.6	6.3	0.0	6.3
熱処理	26	42.3	38.5	53.8	34.6	30.8	23.1	61.5	30.8	30.8	34.6	11.5	19.2	0.0	0.0	3.8
メッキ・表面処理	33	45.5	39.4	54.5	21.2	30.3	9.1	57.6	42.4	24.2	36.4	0.0	3.0	3.0	3.0	6.1
塗装	21	42.9	42.9	52.4	28.6	23.8	14.3	47.6	9.5	4.8	0.0	9.5	14.3	0.0	0.0	9.5
射出成形・圧縮成形・押出成形	85	41.2	35.3	57.6	27.1	27.1	16.5	51.8	28.2	17.6	28.2	9.4	8.2	2.4	3.5	1.2
機械組立・仕上げ	183	40.4	42.6	55.2	31.1	29.0	12.0	54.1	30.6	20.8	25.1	6.6	10.4	0.0	0.5	2.2
電気・電子組立	128	39.1	39.1	51.6	25.8	26.6	14.8	51.6	30.5	24.2	28.1	11.7	5.5	1.6	1.6	2.3
ハンダ付け	25	52.0	32.0	64.0	24.0	24.0	12.0	44.0	24.0	24.0	24.0	12.0	12.0	4.0	0.0	4.0

## 第2節 技能に関わる検定の取得状況

技能に関わる社内検定または国家検定は、回答した技能系正社員の約3分の1が取得しており、約4分の1が今後の取得を検討している（図表3-4-5）。

図表3-4-5 技能に関する社内検定・国家検定の取得状況（単位：％）



回答者の年齢が高いほど、また勤続年数が長いほど取得率は高まり、年齢が低いほど、勤続年数が短いほど、取得を検討するという回答の割合が増える傾向にある。また、女性の技能系正社員、中学卒の技能系正社員は取得した、あるいは取得を検討したという回答の割合が低く、今後も取得を考えていないとする回答者が多い。勤務先の業種による相違は、取得したという回答の割合においてはほとんど見られないものの、取得を検討しているという回答は、鉄鋼や電子デバイス・情報通信機器製造の事業所に勤務する回答者においてやや高くなる（図表3-4-6）。

検定の取得状況は、勤務先企業の従業員規模による差がかなり大きい。30～49名の企業に勤める回答者では取得率が25.1%、50～99名の企業に勤める回答者では30.2%であるが、従業員規模の大きい企業の回答者ほど比率が上昇し、1000名以上の企業に勤める回答者では68.2%に達する。ただ、取得を検討するという回答者の割合は、取得者の割合ほど従業員規模によっては変わらない。取得、取得の検討における役職による相違は、やや見られるものの、役職との間の一貫した関係は認められない。回答者の主要業務別にみると、保守、点検、修理作業や部門の管理・監督の担当者で取得した割合がやや高くなっている。部門の管理・監督を担当する回答者で高いのは、この業務を主要業務とする回答者の中に、年齢が高く、勤続年数の長い技能系正社員が比較的多く含まれるためと推測される。ものの製造に直接関わる業務に携わる回答者の間では、射出成型・圧縮成型・押出成型、製罐・溶接・板金、電気・電子組立に重点的に関与している回答者で取得している割合が40%台と比較的高いのに対し、プレス加工に重点的に関与している回答者では3割弱、研削加工・研磨に重点的に関

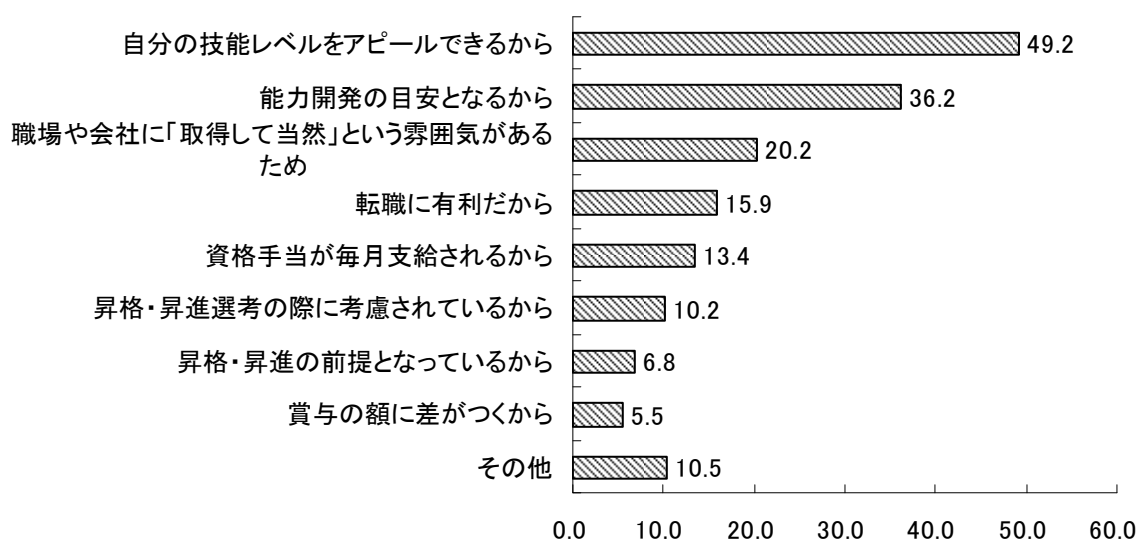
与している回答者では2割弱と、他の作業分野の回答者に比べて取得率が低くとどまる分野も見られる（図表3-4-6）。

図表3-4-6 技能に関する社内検定・国家検定の取得状況  
回答従業員の特性による異同（単位：％）

	n	社内検定・国家検定を取得している	社内検定・国家検定は取得していないが今後取得を検討	社内検定・国家検定は取得していませんが今後取得未検討	無回答
合計	1919	653	495	715	56
	100.0	34.0	25.8	37.3	2.9
<b>【年齢】</b>					
20～24歳	178	23.0	35.4	37.1	4.5
25～29歳	460	31.5	32.2	34.8	1.5
30～34歳	469	35.6	25.4	36.2	2.8
35～39歳	556	36.9	19.4	39.9	3.8
40歳以上	256	37.1	22.3	37.9	2.7
<b>【性別】</b>					
男性	1853	34.8	26.1	36.4	2.8
女性	60	11.7	16.7	63.3	8.3
<b>【最終学歴】</b>					
中学卒	62	27.4	21.0	46.8	4.8
高校卒	1161	35.3	23.5	37.7	3.4
短大・高専・専門学校卒	290	34.1	28.3	35.2	2.4
大学・大学院卒	403	31.0	31.5	36.0	1.5
<b>【業種】</b>					
工業用プラスチック製品製造	151	37.1	19.2	40.4	3.3
鉄鋼	177	35.6	30.5	30.5	3.4
非鉄金属	84	36.9	19.0	40.5	3.6
金属製品	450	32.4	26.2	38.0	3.3
一般機械器具製造	191	33.5	24.1	39.8	2.6
電気機械器具製造	244	34.4	27.9	35.2	2.5
電子デバイス・情報通信機器製造	73	35.6	27.4	37.0	0.0
輸送用機械器具製造	164	31.7	30.5	35.4	2.4
精密機械器具製造	303	33.3	24.1	39.6	3.0
その他	46	34.8	28.3	32.6	4.3
<b>【従業員規模】</b>					
29名以下	66	21.2	19.7	50.0	9.1
30～49名	483	25.1	25.5	45.5	3.9
50～99名	693	30.2	28.6	38.5	2.7
100～299名	408	40.4	25.5	31.9	2.2
300～499名	106	49.1	22.6	26.4	1.9
500～999名	76	55.3	19.7	25.0	0.0
1,000名以上	66	68.2	19.7	10.6	1.5
<b>【勤続年数】</b>					
5年未満	612	23.4	34.2	38.4	4.1
5年以上10年未満	515	38.6	26.2	32.6	2.5
10年以上15年未満	360	36.7	20.8	40.6	1.9
15年以上20年未満	281	40.6	18.9	38.1	2.5
20年以上	134	44.8	14.9	38.8	1.5
<b>【現在の役職】</b>					
一般従業員	1074	31.0	28.8	37.3	2.9
現場管理・監督者相当	307	38.8	21.2	37.8	2.3
係長相当	288	33.0	24.7	39.6	2.8
課長相当	165	41.8	21.2	33.9	3.0
その他	71	46.5	16.9	29.6	7.0
<b>【最も主要な業務】</b>					
ものの製造に直接関わる業務	1072	33.5	25.5	38.0	3.1
保守・点検・修理作業	63	44.4	20.6	30.2	4.8
生産管理・品質管理	218	31.7	25.2	40.8	2.3
試作	35	31.4	31.4	37.1	0.0
生産技術	202	36.1	26.2	35.6	2.0
測定・検査	81	30.9	28.4	38.3	2.5
部門の管理・監督	132	45.5	22.7	30.3	1.5
<b>【最も重点的に関わっている作業分野】</b>					
製罐・溶接・板金	182	42.9	23.6	29.1	4.4
プレス加工	110	27.3	31.8	38.2	2.7
鑄造・ダイキャスト	61	37.7	27.9	34.4	0.0
鍛造	26	34.6	34.6	30.8	0.0
圧延・伸線・引き抜き	21	23.8	52.4	23.8	0.0
切削加工	297	29.3	24.9	42.8	3.0
研削加工・研磨	80	18.8	31.3	45.0	5.0
放電加工・レーザー加工	32	43.8	28.1	25.0	3.1
熱処理	26	53.8	11.5	30.8	3.8
メッキ・表面処理	33	42.4	36.4	15.2	6.1
塗装	21	23.8	23.8	52.4	0.0
射出成形・圧縮成形・押出成形	85	48.2	20.0	29.4	2.4
機械組立・仕上げ	183	32.2	20.2	46.4	1.1
電気・電子組立	128	41.4	26.6	29.7	2.3
ハンダ付け	25	24.0	40.0	32.0	4.0

技能系正社員が、技能に関する社内検定・国家検定を取得した、または取得しようと検討している理由は何か。最も回答が多いのは「自分の技能レベルをアピールできるから」というもので、検定を取得あるいは取得を検討している技能系正社員の約半数が挙げている。これに続くのが「能力開発の目安になるから」という理由で、4割弱が挙げている（図表3-4-7）。

図表3-4-7 技能に関する社内検定・国家検定を取得した／取得を検討している理由  
（複数回答、単位：％）



注：技能に関する社内検定・国家検定を取得している、あるいは取得を検討している1148名の回答を集計。

「自分の技能がアピールできるから」という理由は、最終学歴のより低い回答者で指摘する割合が高まっていく。また、回答者の年齢別に集計してみると、年齢がより若い層ほど「転職に有利だから」という回答の割合が増していく。勤続年数別の集計では、勤続年数がより短いほど「能力開発の目安となるから」という回答の割合が高くなる傾向にある反面、「職場や会社に「取得して当然」という雰囲気があるため」という理由は勤続年数がより長い回答者において回答率がより高まる（図表3-4-8）。

鉄鋼や非鉄金属の事業所に勤める回答者は、「資格手当が毎月支給されるから」という回答の割合が他の回答者に比べてやや高い。従業員1000名以上の企業に勤める回答者は、1000名未満の企業に勤める回答者よりも「昇進・昇格の前提になっているから」を挙げる割合が、また一般従業員は役職についている回答者よりも「転職に有利だから」を挙げる割合が高いのが目につく。回答者の主要業務別の集計を見ると、生産管理、品質管理を主要業務として検定を取得または取得を検討している回答者では、「転職に有利だから」という理由を挙げる割合が他の回答者に比べやや高い。ものの製造に直接関わる業務に携わっている回答者の中では、切削加工や射出成形・圧縮成形・押出成形に重点的に関わっている回答者で「自分の技能をアピールできるから」と答えた割合が相対的に高いほか、電気・電子組立に主に関わ

っている回答者では「職場や会社に「取得して当然」という雰囲気があるため」、「転職に有利だから」を挙げる比率がやや高くなっている（図表3-4-8）。

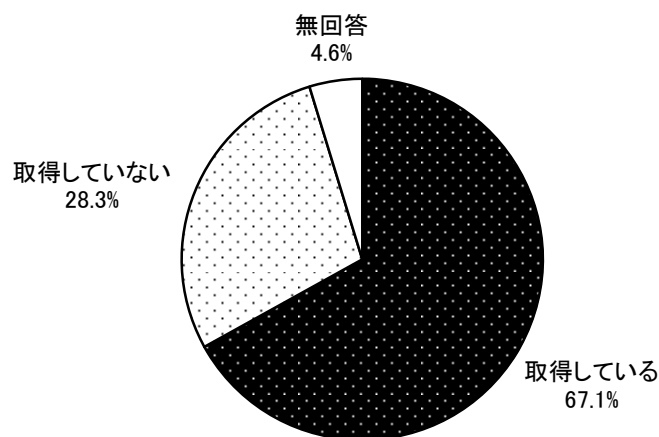
図表3-4-8 技能に関する社内検定・国家検定を取得した／取得を検討している理由  
回答従業員の特性による異同（複数回答、単位：％）

	n	昇格・昇進の前 提となっ てから	昇格・昇進 選考の際 に考慮さ れているから	資格手 当が毎月 支給され るから	賞与の 額に差が つくから	自分の 技能レベ ルをア ピールで きるから	能力開 発の目 安となる から	職場や 会社に 「取得し て当然」 という雰 囲気がある ため	転職に有 利だから	その他	無回答
合計	1148 100.0	78 6.8	117 10.2	154 13.4	63 5.5	565 49.2	416 36.2	232 20.2	183 15.9	120 10.5	42 3.7
【年齢】											
20～24歳	104	9.6	13.5	16.3	3.8	47.1	34.6	21.2	25.0	9.6	3.8
25～29歳	293	7.2	11.6	11.6	5.5	53.2	36.9	18.4	20.1	10.6	3.1
30～34歳	286	5.2	8.0	11.9	5.6	45.8	36.4	19.6	15.4	13.3	2.8
35～39歳	313	6.1	7.0	16.0	4.8	49.5	33.5	22.4	11.8	10.5	4.8
40歳以上	152	8.6	15.8	12.5	7.9	48.7	41.4	19.7	11.2	5.3	3.9
【性別】											
男性	1128	6.7	10.0	13.4	5.4	49.0	36.3	20.5	15.9	10.5	3.7
女性	17	0.0	17.6	11.8	11.8	58.8	35.3	5.9	11.8	5.9	0.0
【最終学歴】											
中学卒	30	6.7	6.7	3.3	0.0	53.3	40.0	26.7	6.7	3.3	10.0
高校卒	683	7.2	11.4	14.3	6.0	51.0	33.5	23.0	17.0	9.4	3.4
短大・高専・専門学校卒	181	5.5	8.3	15.5	4.4	49.7	33.1	13.3	16.0	12.2	5.5
大学・大学院卒	252	6.7	8.7	10.7	5.6	44.0	45.2	17.1	14.3	13.1	2.0
【業種】											
工業用プラスチック製品製造	85	9.4	11.8	16.5	7.1	50.6	35.3	22.4	20.0	8.2	8.2
鉄鋼	117	5.1	7.7	21.4	6.8	45.3	32.5	23.1	11.1	6.8	3.4
非鉄金属	47	8.5	6.4	21.3	8.5	34.0	27.7	14.9	17.0	19.1	0.0
金属製品	264	4.9	10.2	13.3	3.8	47.3	37.5	21.6	15.5	11.0	2.3
一般機械器具製造	110	7.3	12.7	10.9	7.3	52.7	32.7	22.7	10.0	12.7	5.5
電気機械器具製造	152	8.6	9.2	17.1	3.9	48.0	37.5	23.0	21.1	9.9	3.9
電子デバイス・情報通信機器製造	46	4.3	2.2	4.3	2.2	45.7	37.0	13.0	15.2	13.0	6.5
輸送用機械器具製造	102	10.8	16.7	9.8	3.9	53.9	34.3	15.7	14.7	9.8	4.9
精密機械器具製造	174	5.2	9.2	9.2	7.5	57.5	41.4	17.2	16.7	9.8	1.7
その他	29	10.3	13.8	10.3	10.3	34.5	31.0	10.3	6.9	13.8	6.9
【従業員規模】											
29名以下	27	3.7	3.7	14.8	3.7	63.0	44.4	22.2	11.1	7.4	3.7
30～49名	244	4.9	10.7	12.3	7.4	52.5	41.8	16.8	16.0	5.3	5.7
50～99名	407	7.4	10.1	15.5	5.4	50.1	37.3	15.2	18.7	11.5	3.2
100～299名	269	5.6	8.2	12.3	5.2	48.3	30.5	23.0	13.4	13.4	2.2
300～499名	76	9.2	13.2	17.1	2.6	36.8	34.2	21.1	18.4	10.5	5.3
500～999名	57	7.0	15.8	7.0	3.5	50.9	28.1	31.6	8.8	19.3	3.5
1,000名以上	58	15.5	13.8	8.6	5.2	44.8	39.7	41.4	15.5	3.4	3.4
【勤続年数】											
5年未満	352	7.7	9.1	11.1	5.1	51.1	43.8	13.4	17.6	11.4	2.8
5年以上10年未満	334	5.1	9.3	12.6	3.3	50.0	33.5	18.6	20.4	9.9	3.6
10年以上15年未満	207	7.7	12.6	17.9	8.2	44.4	30.4	22.2	15.0	11.1	4.3
15年以上20年未満	167	6.0	12.0	14.4	6.6	52.7	35.3	29.9	9.6	11.4	5.4
20年以上	80	10.0	10.0	13.8	7.5	45.0	27.5	31.3	7.5	6.3	2.5
【現在の役職】											
一般従業員	642	6.7	10.6	13.6	5.0	49.2	37.1	19.8	20.1	10.0	3.1
現場管理・監督者相当	184	6.0	8.2	13.6	5.4	47.3	33.2	23.9	9.8	14.7	4.9
係長相当	166	9.0	12.0	16.9	9.0	51.2	34.9	21.1	13.3	6.6	3.0
課長相当	104	4.8	10.6	6.7	3.8	50.0	39.4	18.3	9.6	9.6	4.8
その他	45	6.7	6.7	15.6	4.4	51.1	33.3	13.3	8.9	17.8	2.2
【最も主要な業務】											
ものの製造に直接関わる業務	632	7.1	11.9	16.8	7.4	50.9	34.7	21.5	16.0	8.7	3.2
保守・点検・修理作業	41	7.3	7.3	12.2	4.9	48.8	41.5	26.8	14.6	9.8	4.9
生産管理、品質管理	124	7.3	7.3	7.3	2.4	44.4	40.3	17.7	24.2	8.9	4.0
試作	22	9.1	9.1	0.0	4.5	45.5	40.9	18.2	18.2	22.7	9.1
生産技術	126	4.8	7.9	13.5	3.2	48.4	35.7	15.9	17.5	12.7	4.0
測定・検査	48	10.4	14.6	10.4	0.0	41.7	31.3	22.9	12.5	10.4	8.3
部門の管理・監督	90	6.7	6.7	4.4	4.4	47.8	38.9	24.4	6.7	12.2	1.1
【最も重点的に関わっている作業分野】											
製罐・溶接・板金	121	9.1	18.2	20.7	11.6	45.5	28.1	25.6	15.7	4.1	3.3
プレス加工	65	1.5	12.3	15.4	7.7	50.8	35.4	16.9	7.7	9.2	3.1
鋳造・ダイキャスト	40	5.0	15.0	12.5	12.5	42.5	40.0	22.5	7.5	10.0	2.5
鍛造	18	5.6	5.6	11.1	5.6	22.2	38.9	33.3	0.0	11.1	5.6
圧延・伸線・引き抜き	16	0.0	0.0	25.0	12.5	56.3	37.5	25.0	12.5	0.0	0.0
切削加工	161	5.6	8.1	12.4	5.0	60.2	39.8	14.3	20.5	8.1	3.7
研削加工・研磨	40	12.5	10.0	10.0	10.0	62.5	52.5	10.0	12.5	10.0	2.5
放電加工・レーザー加工	23	8.7	17.4	13.0	17.4	52.2	34.8	17.4	26.1	17.4	0.0
熱処理	17	5.9	23.5	23.5	0.0	41.2	47.1	41.2	17.6	11.8	0.0
メッキ・表面処理	26	7.7	7.7	7.7	7.7	42.3	50.0	34.6	7.7	11.5	0.0
塗装	10	0.0	0.0	10.0	0.0	70.0	40.0	10.0	20.0	0.0	10.0
射出成形・圧縮成形・押出成形	58	12.1	10.3	25.9	6.9	56.9	25.9	27.6	13.8	8.6	10.3
機械組立・仕上げ	96	4.2	9.4	10.4	3.1	47.9	30.2	20.8	14.6	8.3	5.2
電気・電子組立	87	10.3	11.5	16.1	3.4	43.7	34.5	29.9	23.0	8.0	2.3
ハンダ付け	16	6.3	6.3	6.3	0.0	37.5	18.8	18.8	6.3	25.0	6.3



技能に関する社内検定・国家検定を取得している回答者（653名）のうち、国家検定を取得しているのは約3分の2である（図表3-4-9）

図表3-4-9 技能に関する国家検定の取得状況（単位：％）



注：技能に関する社内検定・国家検定を取得している653名の回答を集計。

技能に関する検定を取得したなかで国家検定を取得する割合は、年齢や勤続年数、役職の相違によってさほど大きくは変わらない。1000名以上の企業に勤める回答者は取得率が8割超と他の回答者に比べて高く、最終学歴別に集計してみると、短大・高専・専門学校卒の回答者で、そのほかの学歴の回答者に比べて比率が下がっている。また、電子デバイス・情報通信機器製造や輸送用機械器具製造、あるいは一般機械器具製造の事業所に勤める回答者は、国家検定を取得する割合が他業種の事業所に勤める回答者に比べて低い。ものの製造に直接関わる業務を主に担当している技能系正社員の中では、射出成形・圧縮成形・押出成形に重点的に関わっている技能系正社員で取得率が82.9%と高くなっているのが目立つ（図表3-4-10）。

図表3-4-10 技能に関する国家検定の取得状況  
回答従業員の特性による異同（単位：％）

	n	取得している	取得していない	無回答
合計	653 100.0	438 67.1	185 28.3	30 4.6
<b>【年齢】</b>				
20～24歳	41	61.0	31.7	7.3
25～29歳	145	68.3	29.0	2.8
30～34歳	167	63.5	32.3	4.2
35～39歳	205	71.2	22.4	6.3
40歳以上	95	65.3	31.6	3.2
<b>【性別】</b>				
男性	644	67.7	27.6	4.7
女性	7	14.3	85.7	0.0
<b>【最終学歴】</b>				
中学卒	17	70.6	29.4	0.0
高校卒	410	67.8	27.8	4.4
短大・高専・専門学校卒	99	59.6	32.3	8.1
大学・大学院卒	125	71.2	26.4	2.4
<b>【業種】</b>				
工業用プラスチック製品製造	56	76.8	19.6	3.6
鉄鋼	63	74.6	19.0	6.3
非鉄金属	31	71.0	25.8	3.2
金属製品	146	70.5	25.3	4.1
一般機械器具製造	64	56.3	34.4	9.4
電気機械器具製造	84	66.7	32.1	1.2
電子デバイス・情報通信機器製造	26	42.3	50.0	7.7
輸送用機械器具製造	52	53.8	42.3	3.8
精密機械器具製造	101	71.3	22.8	5.9
その他	16	68.8	31.3	0.0
<b>【従業員規模】</b>				
29名以下	14	78.6	14.3	7.1
30～49名	121	63.6	30.6	5.8
50～99名	209	68.4	27.3	4.3
100～299名	165	63.6	30.9	5.5
300～499名	52	63.5	34.6	1.9
500～999名	42	71.4	26.2	2.4
1,000名以上	45	82.2	13.3	4.4
<b>【勤続年数】</b>				
5年未満	143	65.0	28.7	6.3
5年以上10年未満	199	67.3	27.6	5.0
10年以上15年未満	132	63.6	34.1	2.3
15年以上20年未満	114	72.8	21.9	5.3
20年以上	60	70.0	26.7	3.3
<b>【現在の役職】</b>				
一般従業員	333	65.8	30.0	4.2
現場管理・監督者相当	119	72.3	25.2	2.5
係長相当	95	72.6	22.1	5.3
課長相当	69	62.3	29.0	8.7
その他	33	57.6	36.4	6.1
<b>【最も主要な業務】</b>				
ものの製造に直接関わる業務	359	66.6	29.0	4.5
保守・点検・修理作業	28	67.9	28.6	3.6
生産管理・品質管理	69	63.8	30.4	5.8
試作	11	81.8	9.1	9.1
生産技術	73	69.9	28.8	1.4
測定・検査	25	68.0	28.0	4.0
部門の管理・監督	60	70.0	21.7	8.3
<b>【最も重点的に関わっている作業分野】</b>				
製罐・溶接・板金	78	64.1	28.2	7.7
プレス加工	30	63.3	36.7	0.0
鋳造・ダイキャスト	23	87.0	4.3	8.7
鍛造	9	11.1	77.8	11.1
圧延・伸線・引き抜き	5	60.0	40.0	0.0
切削加工	87	72.4	21.8	5.7
研削加工・研磨	15	66.7	33.3	0.0
放電加工・レーザー加工	14	85.7	14.3	0.0
熱処理	14	78.6	14.3	7.1
メッキ・表面処理	14	71.4	28.6	0.0
塗装	5	20.0	60.0	20.0
射出成形・圧縮成形・押出成形	41	82.9	14.6	2.4
機械組立・仕上げ	59	62.7	28.8	8.5
電気・電子組立	53	69.8	30.2	0.0
ハンダ付け	6	16.7	66.7	16.7

国家検定を取得しているという回答者に、実際に取得している検定を挙げてもらったところ、ものづくりに関わる技能検定の資格に加えて、製造現場で働く上で必要となる国家資格も数多くあった（図表3-4-11）。ものづくりに関わる技能検定の中では、各作業分野の機械加工技能士を取得しているという回答者が多くを占め、作業分野では「旋盤作業」（20名）、「数値制御（NC）旋盤作業」（17名）、「マシニングセンタ（MC）作業」（16名）、「数値制御フライス盤作業」（16名）などが多く挙げられた。機械加工技能士以外の技能検定資格では、「プラスチック成形技能士」（35名）、「機械保全技能士」（31名）、「電子機器組立て技能士」（19名）といった資格の取得者が比較的多い。

製造現場で働く上で必要になる国家資格のうち取得者が多かったのは、ガソリン、アルコール類、灯油などの引火性液体を取り扱うための資格である「危険物取扱者乙種第4類」（53名）や、製品や原材料を運搬する作業のために必要な「クレーン・デリック運転士」（46名）、「玉掛技能講習修了者」（30名）、「フォークリフト運転技能講習修了者」（25名）、あるいは工場などでの電気工事の作業に求められる「電気工事士」などであった。

図表3-4-11 回答者が取得している国家検定・資格（5名以上が取得しているもの）

国家検定・資格名	取得者数	国家検定・資格名	取得者数
危険物取扱者乙種第4類 ※注2	53	プレス機械作業主任者	10
クレーン・デリック運転士	46	危険物取扱者丙種 ※注2	10
プラスチック成形技能士 ※注3	35	工場板金技能士	10
電気工事士	34	公害防止管理者	10
機械保全技能士	31	フライス盤作業(機械加工技能士)	9
玉掛技能講習修了者	30	ボイラー関連(ボイラー技士、ボイラー整備士など)	9
フォークリフト運転技能講習修了者	25	アーク溶接技能講習修了者	9
安全管理者・衛生管理者	23	ダイカスト技能士	8
旋盤作業(機械加工技能士) ※注4	20	金属プレス加工技能士	7
電子機器組立て技能士	19	有機溶剤作業主任者	7
ガス溶接技能講習修了者	18	鑄造技能士	6
数値制御旋盤作業(機械加工技能士)	17	電気機器組立て技能士	6
マシニングセンタ作業(機械加工技能士)	16	エネルギー管理士	5
数値制御フライス盤作業(機械加工技能士)	16	自動車整備士	5
仕上げ技能士(機械組立仕上げ作業、治工具仕上げ作業)	15	めっき技能士	5
金属熱処理技能士	13	平面研削盤作業(機械加工技能士)	5
機械検査技能士	12		

注：1. 取得している資格について回答した433名の、延べ1365の資格について集計。

2. 「危険物取扱者乙種第4類」と「危険物取扱者丙種」は、ともにガソリン、灯油、軽油、重油などの引火性液体を取り扱うために必要な資格。
3. 「技能士」と末尾についている資格は、職業能力開発促進法に基づいて実施される技能検定の合格者に与えられる資格。
4. 末尾に「(機械加工技能士)」とある資格は、いずれも「機械加工技能士」として扱われる資格で、「(機械加工技能士)」の前に書いてあるのは、機械加工技能士資格を取得している作業分野である。

### 第3節 勤務先の評価・処遇やキャリアに関する取組みについての認識

技能系正社員は勤務先の評価・処遇や、キャリアに関わる様々な取組みについてどのような見方をしているのだろうか。11項目を取り上げ、自らの状況に該当するかどうかをたずねてみた（図表3-4-12）。

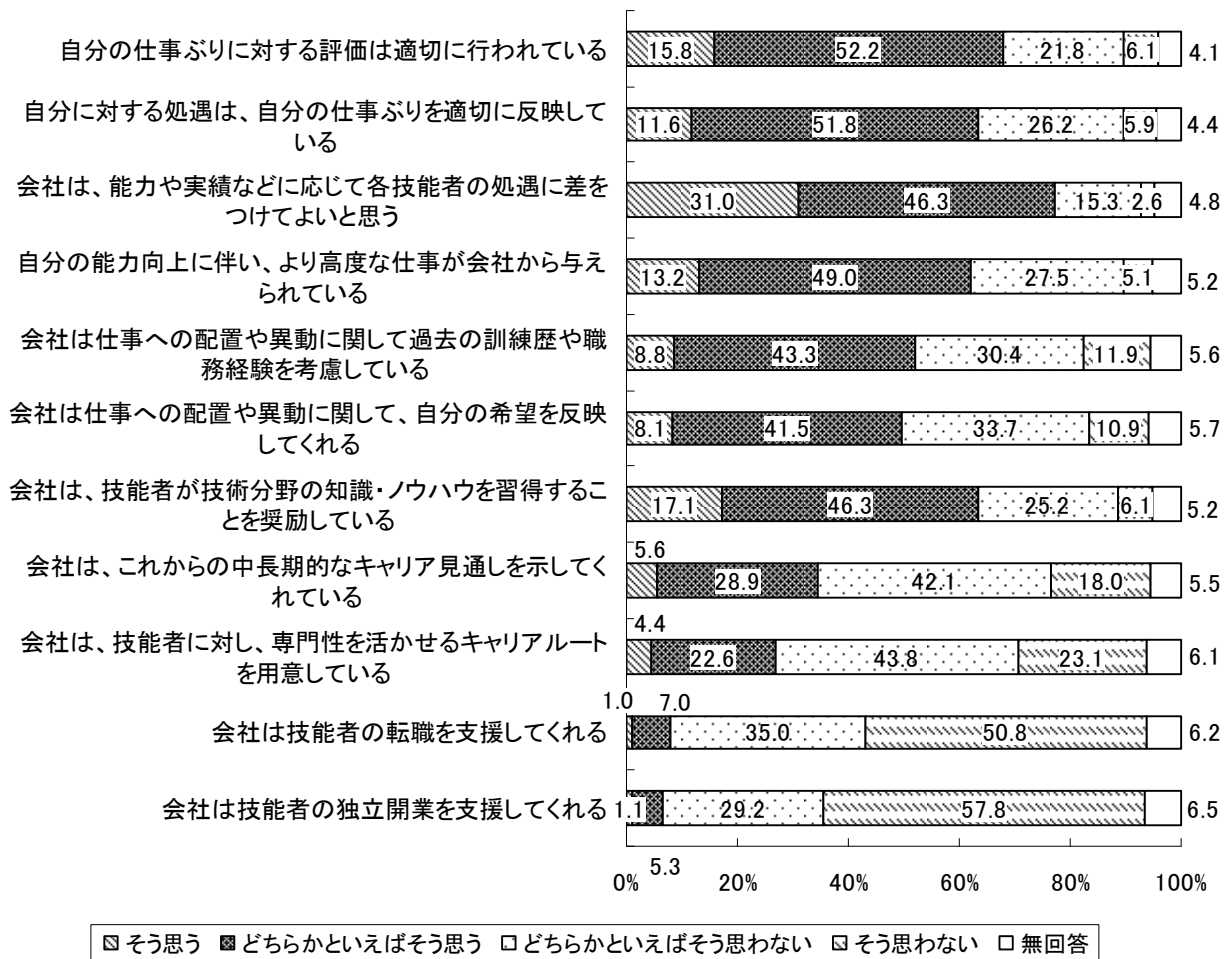
該当するという回答（「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」）の割合が最も高いのは、「会社は、能力や実績などに応じて各技能者の処遇に差をつけてよいと思う」（「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計：77.3%、以下同様）で、8割近くの技能系正社員がそのように考えている。このほか該当するという回答が多いのは、「自分の仕事ぶりに対する評価は適切に行われている」（68.0%）、「会社は、技能者が技術分野の知識・ノウハウを習得することを奨励している」（63.4%）、「自分に対する処遇は、自分の仕事ぶりを適切に反映している」（63.4%）、「自分の能力向上に伴い、より高度な仕事が会社から与えられている」（62.2%）といった項目で、いずれも3分の2前後の回答者が現在の状況として該当すると答えている。

反面、「会社は、これからの中長期的なキャリア見通しを示してくれている」（34.5%）、「会社は、技能者に対し、専門性を活かせるキャリアルートを用意している」（27.0%）といった項目は該当するという回答者が3割前後にとどまり、「会社は技能者の転職を支援してくれる」（8.1%）、「会社は技能者の独立開業を支援してくれる」（6.3%）という回答者は1割にも満たない。

つまり、多くの回答者は、現在自分に対して行われている評価や処遇、あるいは能力向上に伴う仕事の配分は適切であると考えているものの、能力や実績に応じた処遇の格差はさらに進めたほうがよいと見ている。一方で、企業内において、より長期にわたってのキャリアの見通しを描くことができるような企業の取組みは、多くの回答者が進んでいないと認識しており、転職や独立開業といった企業を離れたキャリア形成に対する支援は、ほとんどの回答者が実施されていないと感じている。

技能系正社員の処遇やキャリアに関して、事業所側が重視している項目（第Ⅱ部第6章参照）と、これまで見てきた従業員側の認識を比べてみると、多くの従業員が該当すると回答した、「会社は、技能者が技術分野の知識・ノウハウを習得することを奨励している」、「自分の能力向上に伴い、より高度な仕事が会社から与えられている」といった項目は、事業所側においても重視して取り組んでいるという回答の割合がとりわけ高い項目であり、従業員側の認識は、事業所（企業）の取組みを反映したものであると言える。

図表 3-4-12 勤務先の評価・処遇やキャリアに関する取組みについての認識  
(単位：%)



20～24歳の回答者は、「会社は、これからの中長期的なキャリア見通しを示している」という回答の割合が45.5%と、より年齢が上の回答者に比べて10%以上高い。「会社は、これからの中長期的なキャリア見通しを示している」という回答の割合は、工業用プラスチック製品製造の事業所に勤める回答者の間でも、他業種の事業所に勤務する回答者に比べて高くなっているが、逆に電子デバイス・情報通信機器製造の事業所に勤務する回答者では目立って割合が低い。勤務先事業所の業種別集計ではそのほか、鉄鋼や精密機械器具製造の事業所に勤める回答者の間で、「会社は、技能者が技術分野の知識・ノウハウを習得することを奨励している」の回答割合が相対的に高い点や、非鉄金属の事業所に勤務する回答者は、「会社は仕事への配置や異動に関して過去の訓練歴や職務経験を考慮している」という回答の割合が低い点が目につく（図表 3-4-13）。

勤務先企業の従業員規模別に集計してみると、「会社は、技能者が技術分野の知識・ノウハウを習得することを奨励している」という回答の割合は、規模がより大きい企業の回答者においてより高くなる。また、1000名以上の企業に勤めている回答者では、「自分の能力向

上に伴い、より高度な仕事が生産現場から与えられている」、あるいは「会社は、技能者に対し、専門性を活かせるキャリアルートを用意している」と考える割合が、より従業員規模の小さい企業と比べて顕著に高い（図表 3-4-13）。

勤続年数はより長い層ほど、「会社は仕事への配置や移動に関して、自分の希望を反映してくれる」という回答の割合が低下していく傾向にある。さらに勤続 20 年以上の回答者では、「自分の仕事ぶりに対する評価は適切に行われている」、「会社は仕事への配置や移動に関して、過去の訓練歴や職務経験を考慮している」と考える割合が、より勤続年数の短い回答者と比べて高くなっている。役職別にみると、「自分の仕事ぶりに対する評価は適切に行われている」と思う回答者の割合は、一般従業員ではやや低い。また課長相当の回答者では、「自分の能力向上に伴い、より高度な仕事が生産現場から与えられている」、「会社は仕事への配置や移動に関して、自分の希望を反映してくれる」、「会社は、これからの中長期的なキャリア見通しを示してくれている」と考える割合が、より下位の役職の回答者に比べて高い（図表 3-4-13）。

保守、点検、修理作業や試作を主たる業務とする回答者では、「会社は、技能者が技術分野の知識・ノウハウを習得することを奨励している」と見ている割合が 7 割を超え、他の業務を主要業務とする回答者よりも高くなっている。試作を主たる業務とする回答者は、「自分の能力向上に伴い、より高度な仕事が生産現場から与えられている」の回答率も高いが、「自分の仕事ぶりに対する評価は適切に行われている」が他よりもやや低い。部門の管理・監督に主に従事する回答者も試作を主たる業務とする回答者と同様、「自分の能力向上に伴い、より高度な仕事が生産現場から与えられている」と感じる割合が高くなっている。ものの製造に直接関わる業務に主に携わっている回答者のなかでは、プレス加工に主に関与している回答者で「会社は、技能者が技術分野の知識・ノウハウを習得することを奨励している」という割合が他よりも高い反面、電気・電子組立に主に関与している回答者では約 5 割とやや低い。射出成形・圧縮成形・押出成形に主に関与する技能系正社員では、「自分の能力向上に伴い、より高度な仕事が生産現場から与えられている」とする回答の割合が他に比べて高くなっており、約 4 分の 3 に達する。射出成形・圧縮成形・押出成形に主に関与する技能系正社員は「会社は、これからの中長期的なキャリア見通しを示してくれている」という回答の割合も相対的に見て高いが、対照的に鋳造・ダイキャストや電気・電子組立に重点的に関与している技能系正社員ではこの回答の割合が 20% 台と他よりもやや低くなっている（図表 3-4-13）。

図表3-4-13 勤務先の評価・処遇やキャリアに関する取組みについての認識  
回答従業員の特性による異同（単位：％）

	n	自分の仕事ぶりに対する評価は適切に行われている	自分に対する処遇は、自分の仕事ぶりを適切に反映している	会社は、能力や実績などに応じて各技能者の処遇に差をつけてよと思う	自分の能力向上に伴い、より高度な仕事から与えられている	会社は仕事への配置や異動に関して過去の訓練や職務経歴を考慮している	会社は仕事への配置や異動に関して、自分の希望を反映している	会社は、技能者が技術分野の知識・ノウハウを習得することを奨励している	会社は、これからの中長期的なキャリア見通しを示している	会社は、技能者に対し、専門性を活かせるキャリアルートを用意している	会社は技能者の転職を支援してくれる	会社は技能者の独立開業を支援してくれる
合計	1919 100.0	1302 68.0	1218 63.4	1454 77.3	1194 62.2	999 52.1	953 49.6	1218 63.4	661 34.5	517 27.0	155 8.0	123 6.4
【年齢】												
20～24歳	178	65.2	60.7	70.8	57.3	48.3	50.0	65.2	45.5	31.5	15.2	9.0
25～29歳	460	72.2	68.0	80.0	63.0	48.0	52.8	64.8	34.3	30.0	8.9	5.4
30～34歳	469	68.9	63.5	78.3	66.7	49.9	48.8	64.4	35.2	25.8	8.5	7.0
35～39歳	556	64.0	59.2	74.6	59.0	54.3	47.8	61.3	30.9	24.6	5.0	5.4
40歳以上	256	69.1	66.4	81.3	62.9	60.9	49.2	62.9	33.2	25.4	7.4	7.4
【性別】												
男性	1853	67.9	63.4	77.6	62.4	52.1	49.4	63.7	34.5	26.9	7.9	6.4
女性	60	71.7	66.7	68.3	55.0	48.3	56.7	56.7	36.7	30.0	13.3	6.7
【最終学歴】												
中学卒	62	79.0	74.2	80.6	64.5	54.8	59.7	62.9	41.9	30.6	14.5	14.5
高校卒	1161	65.5	61.2	77.1	60.4	51.5	48.1	61.2	33.3	25.5	7.7	6.1
短大・高専・専門学校卒	290	68.3	63.4	76.9	63.4	52.8	52.4	66.6	35.9	26.6	10.0	6.9
大学・大学院卒	403	73.0	68.0	77.7	66.0	52.6	50.1	67.7	35.2	30.5	6.9	5.7
【業種】												
工業用プラスチック製品製造	151	64.9	60.9	78.8	68.2	50.3	52.3	59.6	42.4	28.5	14.6	9.3
鉄鋼	177	71.8	69.5	75.7	60.5	46.3	42.9	71.8	37.3	26.0	10.2	5.1
非鉄金属	84	67.9	58.3	81.0	59.5	38.1	47.6	58.3	28.6	22.6	6.0	2.4
金属製品	450	66.0	63.8	78.4	60.4	52.4	47.3	60.7	34.9	24.4	8.0	9.3
一般機械器具製造	191	69.6	66.0	78.5	62.8	57.1	54.5	64.9	30.9	25.7	5.8	4.7
電気機械器具製造	244	68.9	62.7	75.4	59.0	51.2	48.4	56.6	27.9	23.8	5.7	5.3
電子デバイス・情報通信機器製造	73	72.6	67.1	83.6	67.1	54.8	52.1	63.0	19.2	24.7	6.8	2.7
輸送用機械器具製造	164	62.2	59.1	76.2	56.7	53.0	45.1	60.4	34.1	23.8	6.7	3.0
精密機械器具製造	303	69.6	61.7	77.6	65.7	54.1	54.1	71.6	39.3	34.0	8.3	7.3
その他	46	65.2	60.9	65.2	67.4	56.5	52.2	63.0	41.3	34.8	10.9	8.7
【従業員規模】												
29名以下	66	57.6	51.5	78.8	54.5	40.9	37.9	47.0	21.2	15.2	7.6	6.1
30～49名	483	66.5	63.1	74.1	62.1	52.6	54.5	60.7	35.6	25.5	10.1	9.9
50～99名	693	65.7	60.8	76.3	60.0	48.9	48.9	63.3	35.2	26.7	7.2	5.8
100～299名	408	69.9	65.2	81.9	65.7	57.6	48.5	66.4	33.1	28.2	7.8	4.7
300～499名	106	72.6	67.9	79.2	60.4	51.9	44.3	68.9	35.8	28.3	3.8	3.8
500～999名	76	81.6	76.3	77.6	67.1	56.6	53.9	69.7	34.2	26.3	6.6	1.3
1,000名以上	66	78.8	74.2	81.8	80.3	51.5	48.5	72.7	37.9	50.0	13.6	9.1
【勤続年数】												
5年未満	612	67.1	63.2	73.6	60.0	47.9	52.0	62.0	35.6	27.1	10.6	7.1
5年以上10年未満	515	68.0	63.5	78.6	64.1	53.6	53.0	65.4	35.0	28.7	7.8	6.8
10年以上15年未満	360	67.8	62.8	80.6	63.3	49.7	46.9	62.8	32.2	23.3	5.6	5.0
15年以上20年未満	281	65.8	61.2	76.9	60.1	56.2	45.6	63.0	31.7	25.6	6.8	5.0
20年以上	134	75.4	69.4	81.3	66.4	61.9	43.3	66.4	38.8	30.6	6.7	8.2
【現在の役職】												
一般従業員	1074	64.7	60.4	75.7	58.8	48.5	48.3	61.1	32.3	27.1	9.0	6.5
現場管理・監督者相当	307	72.0	66.8	76.5	66.1	57.3	49.5	68.7	35.5	27.0	7.5	6.5
係長相当	288	71.9	68.1	81.6	63.5	50.3	48.6	62.5	30.9	24.0	5.6	4.2
課長相当	165	75.8	69.7	77.6	73.3	67.9	58.2	72.1	49.1	33.9	10.3	10.9
その他	71	67.6	63.4	85.9	66.2	53.5	56.3	60.6	39.4	16.9	1.4	2.8
【最も主要な業務】												
ものの製造に直接関わる業務	1072	66.9	63.2	76.1	58.3	50.2	49.4	61.3	34.1	25.7	8.0	5.8
保守・点検・修理作業	63	68.3	63.5	77.8	69.8	55.6	49.2	73.0	38.1	23.8	7.9	1.6
生産管理・品質管理	218	74.3	68.3	79.8	67.9	56.9	50.5	66.1	36.2	33.0	9.2	8.3
試作	35	62.9	48.6	74.3	74.3	51.4	54.3	71.4	31.4	22.9	2.9	2.9
生産技術	202	68.3	65.8	80.7	67.8	53.0	50.5	68.3	35.1	29.7	7.4	5.4
測定・検査	81	64.2	59.3	81.5	61.7	46.9	46.9	61.7	37.0	30.9	9.9	9.9
部門の管理・監督	132	75.0	65.2	75.8	72.7	55.3	44.7	65.9	32.6	28.0	9.8	9.1
【最も重点的に関わっている作業分野】												
製罐・溶接・板金	182	66.5	63.2	76.9	60.4	51.6	47.3	61.0	34.6	24.2	6.0	7.1
プレス加工	110	69.1	63.6	72.7	61.8	50.9	49.1	70.9	35.5	22.7	10.0	9.1
鋳造・ダイキャスト	61	63.9	59.0	78.7	59.0	42.6	52.5	55.7	26.2	19.7	4.9	0.0
鍛造	26	80.8	80.8	80.8	57.7	50.0	50.0	69.2	38.5	23.1	3.8	0.0
圧延・伸線・引き抜き	21	76.2	76.2	85.7	52.4	47.6	33.3	66.7	33.3	23.8	28.6	9.5
切削加工	297	68.4	66.3	80.8	63.0	54.2	49.2	65.0	36.0	29.0	8.1	7.4
研削加工・研磨	80	63.8	61.3	77.5	60.0	43.8	42.5	58.8	40.0	26.3	7.5	5.0
放電加工・レーザー加工	32	71.9	62.5	81.3	62.5	59.4	62.5	71.9	31.3	28.1	12.5	15.6
熱処理	26	65.4	57.7	73.1	53.8	38.5	38.5	65.4	30.8	30.8	7.7	11.5
メッキ・表面処理	33	63.6	66.7	81.8	66.7	57.6	39.4	51.5	42.4	36.4	9.1	12.1
塗装	21	42.9	47.6	76.2	57.1	47.6	47.6	42.9	28.6	14.3	4.8	0.0
射出成形・圧縮成形・押出成形	85	67.1	63.5	72.9	74.1	50.6	52.9	68.2	42.4	29.4	12.9	11.8
機械組立・仕上げ	183	69.9	62.8	72.1	55.7	54.1	51.9	60.1	31.7	24.6	4.4	3.3
電気・電子組立	128	60.2	55.5	75.0	54.7	42.2	46.1	52.3	23.4	23.4	8.6	3.9
ハンダ付け	25	72.0	60.0	68.0	64.0	44.0	60.0	48.0	36.0	24.0	4.0	0.0

注：各項目について「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答した従業員の数と割合を示している。

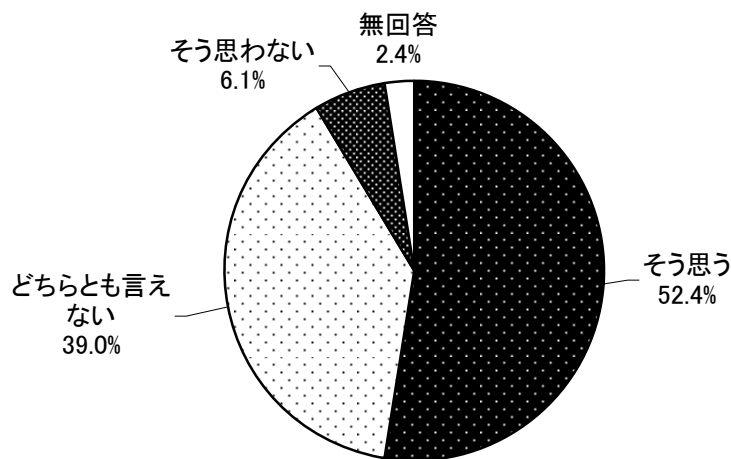
## 第5章 今後のキャリア形成・能力開発

### 第1節 技能者としてのキャリア形成の進め方

#### 1. キャリア形成の進め方に関する意識

「今後も技能者としてのキャリア形成を積極的に進めていきたいと思っていますか」という問いに対して、「そう思う」と回答したのは52.4%、一方、「どちらとも言えない」とする者は39.0%であった。ただ「そう思わない」と回答した者は6.1%で非常に少ない（図表3-5-1）。

図表3-5-1 技能者としてのキャリア形成を進めていくことについての意向  
(単位：%)



技能者としてのキャリア形成を積極的に進めたいという回答は、35歳以上、勤続15年以上ではやや比率が落ち、女性では3割弱にとどまる。また、最終学歴が高いほど、勤務先の従業員規模が大きいほど、技能者としてのキャリア形成を積極的に進めたいという回答者の割合は増す。主要業務別に集計してみると、試作を主要業務とする回答者では8割弱、保守、点検、修理作業を主要業務とする回答者では6割強と、技能者としてキャリア形成していくことを望む割合が他よりも高い。ものの製造に直接関わる業務に主に携わる回答者の中では、切削加工に重点的に関わる回答者で技能者としてのキャリア形成意向を持つ者の割合が相対的に高い反面、機械組立・仕上げに重点的に関わっている回答者では、技能者としてのキャリア形成意向を持つ者が約4割にとどまっている（図表3-5-2）。



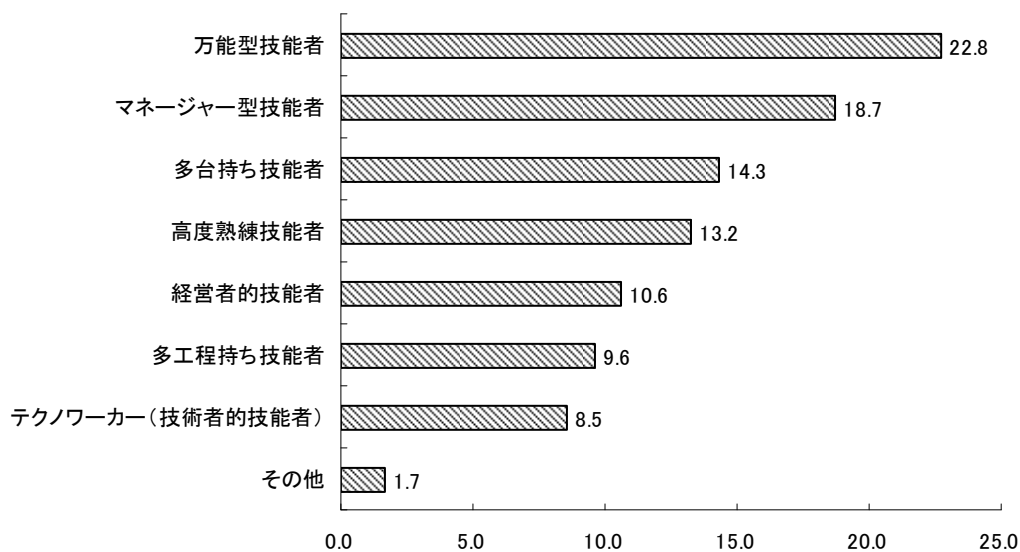
図表3-5-2 技能者としてのキャリア形成を進めていくことについての意向  
回答従業員の実性による異同（単位：％）

	n	そう思う	どちらとも言えない	そう思わない	無回答
合計	1919	1006	748	118	47
	100.0	52.4	39.0	6.1	2.4
<b>【年齢】</b>					
20～24歳	178	55.1	34.3	5.1	5.6
25～29歳	460	57.6	34.8	6.5	1.1
30～34歳	469	55.9	36.7	5.1	2.3
35～39歳	556	47.7	42.3	7.4	2.7
40歳以上	256	45.3	46.9	5.5	2.3
<b>【性別】</b>					
男性	1853	53.2	38.4	6.0	2.4
女性	60	28.3	55.0	11.7	5.0
<b>【業種】</b>					
中学卒	62	48.4	38.7	12.9	0.0
高校卒	1161	49.6	40.4	7.1	2.8
短大・高専・専門学校卒	290	53.4	38.3	4.5	3.8
大学・大学院卒	403	60.0	35.7	3.5	0.7
<b>【業種】</b>					
工業用プラスチック製品製造	151	52.3	35.8	9.3	2.6
鉄鋼	177	50.3	37.9	7.9	4.0
非鉄金属	84	51.2	42.9	3.6	2.4
金属製品	450	55.6	36.9	6.0	1.6
一般機械器具製造	191	49.7	39.3	9.4	1.6
電気機械器具製造	244	45.9	45.9	5.3	2.9
電子デバイス・情報通信機器製造	73	56.2	39.7	4.1	0.0
輸送用機械器具製造	164	53.0	39.0	5.5	2.4
精密機械器具製造	303	56.8	36.0	4.0	3.3
その他	46	43.5	52.2	0.0	4.3
<b>【企業従業員数】</b>					
29名以下	66	45.5	39.4	9.1	6.1
30～49名	483	49.7	39.1	8.3	2.9
50～99名	693	49.5	41.8	5.9	2.7
100～299名	408	58.3	36.3	3.9	1.5
300～499名	106	51.9	42.5	3.8	1.9
500～999名	76	61.8	31.6	6.6	0.0
1000名以上	66	65.2	24.2	9.1	1.5
<b>【勤続年数】</b>					
5年未満	612	54.9	36.1	6.4	2.6
5年以上10年未満	515	56.3	35.5	5.4	2.7
10年以上15年未満	360	51.7	41.9	3.6	2.8
15年以上20年未満	281	48.4	41.6	8.5	1.4
20年以上	134	40.3	50.0	7.5	2.2
<b>【現在の役職】</b>					
一般従業員	1074	52.0	38.7	6.8	2.5
現場管理・監督者相当	307	53.4	39.7	5.2	1.6
係長相当	288	49.3	41.3	6.3	3.1
課長相当	165	51.5	41.2	4.2	3.0
その他	71	67.6	26.8	4.2	1.4
<b>【最も主要な業務】</b>					
ものの製造に直接関わる業務	1072	52.7	38.7	6.4	2.1
保守・点検・修理作業	63	63.5	33.3	3.2	0.0
生産管理・品質管理	218	50.0	41.7	6.4	1.8
試作	35	77.1	20.0	2.9	0.0
生産技術	202	54.0	39.6	3.0	3.5
測定・検査	81	43.2	44.4	8.6	3.7
部門の管理・監督	132	47.7	42.4	6.1	3.8
<b>【最も重点的に関わっている作業分野】</b>					
製罐・溶接・板金	182	53.8	38.5	5.5	2.2
プレス加工	110	53.6	41.8	2.7	1.8
鑄造・ダイキャスト	61	55.7	34.4	9.8	0.0
鍛造	26	34.6	57.7	7.7	0.0
圧延・伸線・引き抜き	21	61.9	28.6	9.5	0.0
切削加工	297	60.6	32.0	5.4	2.0
研削加工・研磨	80	58.8	35.0	2.5	3.8
放電加工・レーザー加工	32	53.1	43.8	3.1	0.0
熱処理	26	53.8	26.9	11.5	7.7
メッキ・表面処理	33	66.7	24.2	9.1	0.0
塗装	21	19.0	57.1	19.0	4.8
射出成形・圧縮成形・押出成形	85	57.6	35.3	5.9	1.2
機械組立・仕上げ	183	43.2	46.4	6.6	3.8
電気・電子組立	128	53.9	38.3	5.5	2.3
ハンダ付け	25	44.0	44.0	8.0	4.0

## 2. 目指す技能者のタイプ

技能者としてのキャリア形成を進めようとしている技能系正社員は、どのようなタイプの技能者を目指しているのか。いくつかの技能者タイプの中から選んでもらった。回答が最も多かったのは、設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発に参加できる「万能型技能者」で、以下、回答の多い順に製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務を担当することができる「マネージャー型技能者」(18.7%)、似たような多くの機械を使いこなして生産を担当することができる「多台持ち技能者」(14.3%)、特定の技能領域で高度な熟練技能を発揮できる「高度熟練技能者」(13.2%)、事業所の生産活動全体の管理や営業・財務などといった経営の一部を担当できる「経営者的技能者」(10.6%)、複数の工程からなる生産ラインを担当することができる「多工程持ち技能者」(9.6%)、基幹的な生産工程・業務を担った経験を活かして、さらに高度な技術的知識を身につけた「テクノワーカー（技術者的技能者）」(8.5%) となっている。

図表 3-5-3 目指す技能者のタイプ（単位：％）



注：今後も技能者としてのキャリア形成を積極的に進めていきたいと考えている 1006 名について集計。

20～24 歳の技能系正社員の中には、「多台持ち技能者」や「高度熟練技能者」を目指すものの割合が、より年齢の高い技能系正社員におけるよりもやや高い。最終学歴が高い層ほど「万能型技能者」や「経営者的技能者」を目標とするという回答が増える反面、「多台持ち技能者」を挙げる回答者の割合は減少する。業種別に集計してみると、工業用プラスチック製品製造の企業に勤務する回答者では「万能型技能者」、鉄鋼や電気機械器具製造の企業に勤務する回答者では「高度熟練型技能者」、輸送用機械器具製造の企業に勤務する回答者では「マネージャー型技能者」を目指すという回答が、それぞれ他業種の回答に比べて多い。勤務先企業の従業員規模による違いはさほど見られないが、500～999 名の企業に勤務する回答者に

において「テクノワーカー」や「マネージャー型技能者」の割合がやや高くなっている（図表 3-5-4）。

勤続年数のより長い回答者ほど、「マネージャー型技能者」を目指す割合が高まる傾向にあり、逆に「経営者的技能者」を目指すという割合は低下する。一方、現在の役職がより高い技能系正社員において、「経営者的技能者」の回答率は高まり、「多台持ち技能者」を挙げる割合は落ちていく。目指す技能者のタイプは、現在の最も主要な業務によっても分かれており、ものの製造に直接関わる業務や保守、点検、修理作業、試作、生産技術に主に携わっている技能系正社員では「万能型技能者」、測定・検査に主に携わっている技能系正社員では「高度熟練技能者」、生産管理、品質管理に主に携わっている技能系正社員では「経営者的技能者」を目指すとする回答がそれぞれ最も多くなっている。ものの製造に直接関わる業務に主に携わっている技能系正社員について重点的に関わっている作業分野別に集計してみたところ、製罐・溶接・板金に重点的に関わっている技能系正社員では「マネージャー型技能者」を目指すという回答が最も多い一方で、プレス加工、研削加工・研磨、射出成形・圧縮成形・押出成形、機械組立・仕上げに重点的に関わっている技能系正社員では「万能型技能者」を目指すとする回答が最も多い。特に射出成形・圧縮成形・押出成形に重点的に関わっている技能系正社員では、回答割合が他に比べて高くなっているのが目につく。切削加工に重点的に関わっている技能系正社員のなかでは、「マネージャー型技能者」や「万能型技能者」ではなく「多台持ち技能者」を目指すものが最も多くなっている（図表 3-5-4）。

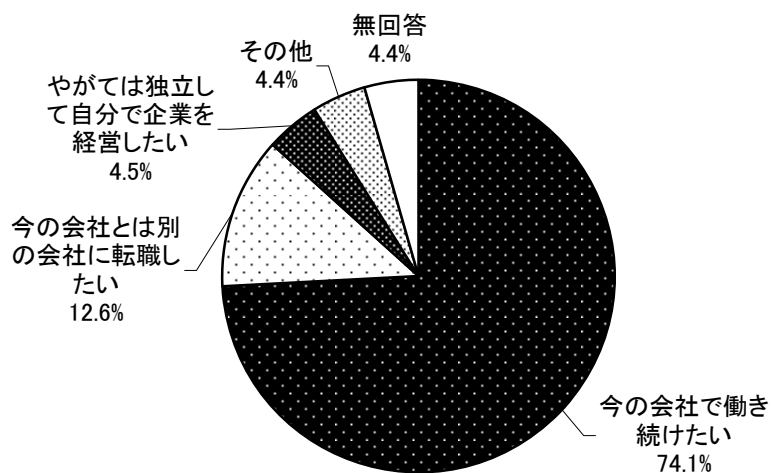
図表3-5-4 目指す技能者のタイプ：回答従業員の実性による異同（単位：％）

	n	多台持ち 技能者	多工程 持ち技能 者	万能型 技能者	高度熟 練技能 者	テクノ ワーカー (技術者 的技能 者)	マネー ジャー型 技能者	経営者 的技能 者	その他	無回答
合計	1006 100.0	144 14.3	97 9.6	229 22.8	133 13.2	86 8.5	188 18.7	107 10.6	17 1.7	5 0.5
【年齢】										
20～24歳	98	23.5	9.2	17.3	21.4	8.2	11.2	6.1	2.0	1.0
25～29歳	265	14.3	10.2	23.4	14.3	6.4	20.8	8.3	1.9	0.4
30～34歳	262	14.1	9.5	21.0	10.3	8.8	17.9	15.6	1.9	0.8
35～39歳	265	14.0	8.7	27.5	12.8	8.7	18.9	8.3	0.8	0.4
40歳以上	116	7.8	11.2	19.0	11.2	12.9	21.6	13.8	2.6	
【性別】										
男性	986	14.4	9.6	22.8	13.3	8.7	18.7	10.5	1.6	0.3
女性	17	5.9	5.9	17.6	11.8	0.0	23.5	17.6	5.9	11.8
【業種】										
中学卒	30	26.7	13.3	0.0	13.3	10.0	26.7	6.7	0.0	3.3
高校卒	576	17.2	12.5	22.6	13.5	6.9	19.8	5.6	1.7	0.2
短大・高専・専門学校卒	155	13.5	9.7	22.6	9.7	12.3	18.1	13.5	0.0	0.6
大学・大学院卒	242	6.6	2.5	26.0	14.9	9.9	14.9	21.5	2.9	0.8
【業種】										
工業用プラスチック製品製造	79	17.7	6.3	34.2	8.9	8.9	11.4	10.1	2.5	0.0
鉄鋼	89	14.6	11.2	12.4	19.1	4.5	23.6	12.4	0.0	2.2
非鉄金属	43	23.3	9.3	14.0	18.6	4.7	14.0	14.0	0.0	2.3
金属製品	250	16.8	10.4	22.0	12.0	10.0	17.6	10.0	1.2	0.0
一般機械器具製造	95	13.7	10.5	23.2	12.6	8.4	22.1	8.4	1.1	0.0
電気機械器具製造	112	8.9	10.7	16.1	20.5	12.5	16.1	10.7	3.6	0.9
電子デバイス・情報通信機器製造	41	4.9	9.8	24.4	17.1	12.2	14.6	17.1	0.0	0.0
輸送用機械器具製造	87	13.8	6.9	21.8	11.5	9.2	25.3	10.3	1.1	0.0
精密機械器具製造	172	12.8	9.3	28.5	8.1	6.4	21.5	9.9	2.9	0.6
その他	20	10.0	10.0	25.0	15.0	10.0	10.0	15.0	5.0	0.0
【企業従業員数】										
29名以下	30	10.0	20.0	20.0	10.0	6.7	16.7	10.0	6.7	0.0
30～49名	240	13.8	8.8	21.3	15.8	8.3	18.8	10.8	2.1	0.4
50～99名	343	16.9	10.8	23.9	13.1	7.6	16.3	9.3	1.5	0.6
100～299名	238	13.4	8.4	25.2	11.8	7.6	20.2	11.8	1.3	0.4
300～499名	55	14.5	10.9	18.2	18.2	9.1	20.0	9.1	0.0	0.0
500～999名	47	8.5	8.5	17.0	8.5	17.0	25.5	12.8	2.1	0.0
1000名以上	43	11.6	4.7	23.3	7.0	11.6	23.3	16.3	0.0	2.3
【勤続年数】										
5年未満	336	16.4	8.0	20.5	16.1	8.0	15.8	12.5	1.8	0.9
5年以上10年未満	290	14.1	10.7	27.2	10.7	7.6	15.5	11.4	2.1	0.7
10年以上15年未満	186	15.1	10.8	17.7	16.1	8.6	21.5	9.7	0.5	0.0
15年以上20年未満	136	12.5	6.6	25.0	10.3	11.8	23.5	8.8	1.5	0.0
20年以上	54	5.6	18.5	24.1	7.4	7.4	31.5	1.9	3.7	0.0
【現在の役職】										
一般従業員	558	16.3	10.9	24.2	16.1	8.2	13.1	8.2	2.2	0.7
現場管理・監督者相当	164	15.2	8.5	15.9	9.8	6.1	31.7	10.4	1.8	0.6
係長相当	142	9.9	7.7	22.5	11.3	12.0	23.2	12.7	0.7	0.0
課長相当	85	4.7	8.2	23.5	9.4	9.4	24.7	18.8	1.2	0.0
その他	48	16.7	4.2	31.3	6.3	8.3	16.7	16.7	0.0	0.0
【最も主要な業務】										
ものの製造に直接関わる業務	565	19.3	12.4	21.4	12.2	6.7	20.0	6.5	1.2	0.2
保守・点検・修理作業	40	7.5	7.5	45.0	15.0	5.0	10.0	5.0	5.0	
生産管理・品質管理	109	5.5	4.6	16.5	8.3	11.0	22.9	26.6	0.9	3.7
試作	27	11.1	0.0	37.0	22.2	11.1	3.7	11.1	3.7	0.0
生産技術	109	12.8	6.4	34.9	17.4	12.8	12.8	2.8	0.0	0.0
測定・検査	35	2.9	8.6	20.0	34.3	2.9	22.9	8.6	0.0	0.0
部門の管理・監督	63	4.8	9.5	9.5	4.8	9.5	28.6	31.7	1.6	0.0
【最も重点的に関わっている作業分野】										
製罐・溶接・板金	98	14.3	14.3	18.4	21.4	4.1	22.4	5.1	0.0	0.0
プレス加工	59	20.3	8.5	25.4	5.1	8.5	23.7	6.8	1.7	0.0
鑄造・ダイキャスト	34	17.6	11.8	11.8	17.6	17.6	14.7	5.9	2.9	0.0
鍛造	9	0.0	11.1	22.2	0.0	0.0	44.4	22.2	0.0	0.0
圧延・伸線・引き抜き	13	15.4	0.0	15.4	15.4	7.7	46.2	0.0	0.0	0.0
切削加工	180	30.0	15.0	25.0	6.1	4.4	15.0	4.4	0.0	0.0
研削加工・研磨	47	17.0	4.3	23.4	19.1	8.5	17.0	10.6	0.0	0.0
放電加工・レーザー加工	17	23.5	11.8	17.6	11.8	5.9	11.8	11.8	5.9	0.0
熱処理	14	14.3	0.0	0.0	21.4	14.3	35.7	14.3	0.0	0.0
メッキ・表面処理	22	9.1	9.1	13.6	13.6	9.1	36.4	9.1	0.0	0.0
塗装	4	25.0	25.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
射出成形・圧縮成形・押出成形	49	16.3	12.2	34.7	6.1	8.2	10.2	8.2	4.1	0.0
機械組立・仕上げ	79	6.3	10.1	27.8	12.7	7.6	25.3	7.6	2.5	0.0
電気・電子組立	69	5.8	13.0	17.4	15.9	11.6	23.2	8.7	2.9	1.4
ハンダ付け	11	9.1	0.0	36.4	9.1	18.2	18.2	9.1	0.0	0.0

## 第2節 今後の職業生活についての意向

図表3-5-5は、「あなたは今後の職業生活についてどのように考えていますか」という質問に対する回答結果をまとめたものである。「今の会社で働き続けたい」という回答者が約4分の3を占め、「今の会社とは別の会社に転職したい」という回答は1割程度、「やがては独立して自分で企業を経営したい」という回答は5%程度にとどまっている。

図表3-5-5 今後の職業生活についての意向（単位：％）



「今の会社で働き続けたい」という回答の割合は、年齢が高くなるほど、勤続年数が長いほど高まっていく。最終学歴別に集計すると、高学歴の回答者ほど「今の会社で働き続けたい」という回答は減っていき、「今の会社とは別の会社に転職したい」という回答の割合が高まる。また、「今の会社で働き続けたい」とする回答者の割合は、従業員29名以下の企業勤務者とより大きな企業に勤める回答者との間で、さらには一般従業員と役職付きの従業員との間でやや開きが見られる。勤務先企業が電子デバイス・情報通信機器製造の回答者では、「今の会社で働き続けたい」という回答が6割に満たず、「今の会社とは別の会社に転職したい」という回答が3割近くに達している点が目立つ。現在の主要業務による異同に目を向けると、部門の管理・監督に主に携わっている回答者で勤続志向が強い。ものの製造に直接関わる業務に主に携わる回答者の中での重点的に関わる作業分野による相違は、該当者の多い作業分野についてはほとんど見られない（図表3-5-6）。

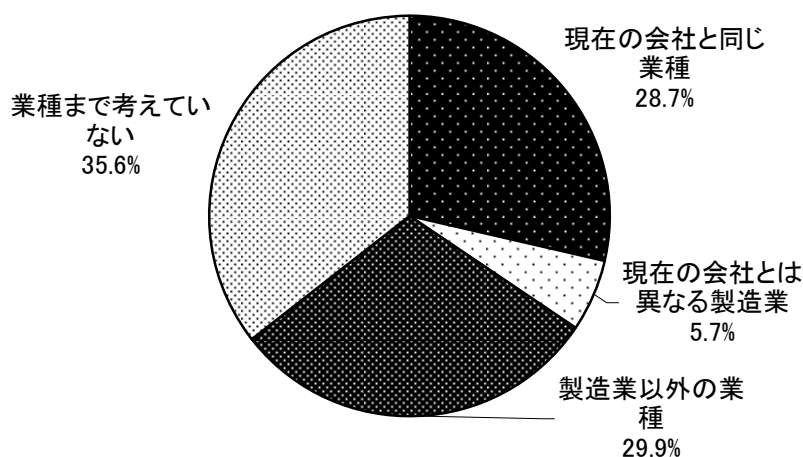
図表3-5-6 今後の職業生活についての意向：回答従業員の特性による異同

(単位：%)

	n	今の会社で働 き続けたい	今の会社とは 別の会社に転 職したい	やがては独立 して自分で企 業を経営した い	その他	無回答
合計	1919	1422	242	87	84	84
	100.0	74.1	12.6	4.5	4.4	4.4
<b>【年齢】</b>						
20～24歳	178	62.9	16.9	7.3	9.0	3.9
25～29歳	460	65.9	18.0	5.4	5.2	5.4
30～34歳	469	74.0	10.9	4.9	5.5	4.7
35～39歳	556	79.0	11.3	3.2	2.3	4.1
40歳以上	256	86.3	5.9	3.1	2.0	2.7
<b>【性別】</b>						
男性	1853	74.1	12.5	4.6	4.4	4.4
女性	60	75.0	16.7	0.0	5.0	3.3
<b>【業種】</b>						
中学卒	62	85.5	1.6	9.7	1.6	1.6
高校卒	1161	75.8	12.1	3.7	3.9	4.6
短大・高専・専門学校卒	290	69.3	13.1	7.6	4.8	5.2
大学・大学院卒	403	70.7	15.6	4.0	6.0	3.7
<b>【業種】</b>						
工業用プラスチック製品製造	151	64.9	15.9	8.6	6.0	4.6
鉄鋼	177	79.1	6.8	2.8	7.3	4.0
非鉄金属	84	77.4	10.7	7.1	0.0	4.8
金属製品	450	76.2	12.7	2.9	4.0	4.2
一般機械器具製造	191	76.4	9.4	7.3	3.1	3.7
電気機械器具製造	244	73.0	16.4	4.5	3.3	2.9
電子デバイス・情報通信機器製造	73	58.9	27.4	5.5	4.1	4.1
輸送用機械器具製造	164	75.0	12.2	3.0	4.3	5.5
精密機械器具製造	303	72.9	11.6	5.3	5.0	5.3
その他	46	80.4	6.5	0.0	6.5	6.5
<b>【企業従業員数】</b>						
29名以下	66	60.6	15.2	4.5	10.6	9.1
30～49名	483	74.1	11.8	6.2	3.7	4.1
50～99名	693	73.3	13.4	4.9	4.2	4.2
100～299名	408	75.2	13.0	2.7	4.4	4.7
300～499名	106	74.5	16.0	4.7	2.8	1.9
500～999名	76	77.6	9.2	2.6	6.6	3.9
1000名以上	66	83.3	6.1	1.5	1.5	7.6
<b>【勤続年数】</b>						
5年未満	612	68.6	14.2	6.2	5.9	5.1
5年以上10年未満	515	68.9	15.5	6.0	5.0	4.5
10年以上15年未満	360	78.1	11.7	3.3	3.3	3.6
15年以上20年未満	281	83.3	10.0	1.1	2.1	3.6
20年以上	134	89.6	3.7	1.5	3.0	2.2
<b>【現在の役職】</b>						
一般従業員	1074	70.2	15.0	4.4	5.7	4.7
現場管理・監督者相当	307	79.5	10.4	4.6	2.0	3.6
係長相当	288	76.7	10.8	4.5	3.5	4.5
課長相当	165	81.2	6.1	6.7	1.8	4.2
その他	71	80.3	11.3	2.8	4.2	1.4
<b>【最も主要な業務】</b>						
ものの製造に直接関わる業務	1072	74.4	13.0	4.0	3.8	4.8
保守・点検・修理作業	63	68.3	12.7	3.2	11.1	4.8
生産管理、品質管理	218	74.3	11.0	7.3	4.6	2.8
試作	35	74.3	14.3	5.7	5.7	0.0
生産技術	202	69.3	15.8	5.9	4.0	5.0
測定・検査	81	70.4	13.6	2.5	8.6	4.9
部門の管理・監督	132	83.3	8.3	3.8	1.5	3.0
<b>【最も重点的に関わっている作業分野】</b>						
製罐・溶接・板金	182	77.5	11.5	4.9	3.8	2.2
プレス加工	110	75.5	10.0	3.6	4.5	6.4
鋳造・ダイキャスト	61	78.7	13.1	3.3	0.0	4.9
鍛造	26	84.6	7.7	3.8	0.0	3.8
圧延・伸線・引き抜き	21	81.0	4.8	0.0	9.5	4.8
切削加工	297	76.4	11.4	4.0	4.0	4.0
研削加工・研磨	80	73.8	10.0	6.3	5.0	5.0
放電加工・レーザー加工	32	75.0	12.5	3.1	6.3	3.1
熱処理	26	80.8	0.0	7.7	0.0	11.5
メッキ・表面処理	33	69.7	18.2	0.0	9.1	3.0
塗装	21	66.7	9.5	0.0	9.5	14.3
射出成形・圧縮成形・押出成形	85	67.1	20.0	5.9	1.2	5.9
機械組立・仕上げ	183	74.3	16.9	2.2	3.3	3.3
電気・電子組立	128	72.7	14.1	4.7	3.1	5.5
ハンダ付け	25	72.0	20.0	0.0	0.0	8.0

「やがては独立して自分で企業を経営したい」という回答者 87 名に、どのような業種で開業したいと考えているのかをたずねたところ、「業種まで考えていない」と回答した者が最も多かったが、「製造業以外の業種」で開業したいという回答や、「現在の会社と同じ業種」で開業したいという回答と分布はほぼ三分されているとあってよい状況である（図表 3-5-7）。

図表 3-5-7 開業したい業種（単位：％）



注：「やがては独立して自分で企業を経営したい」という回答者 87 名について集計。

### 第 3 節 これからの能力開発についての意向

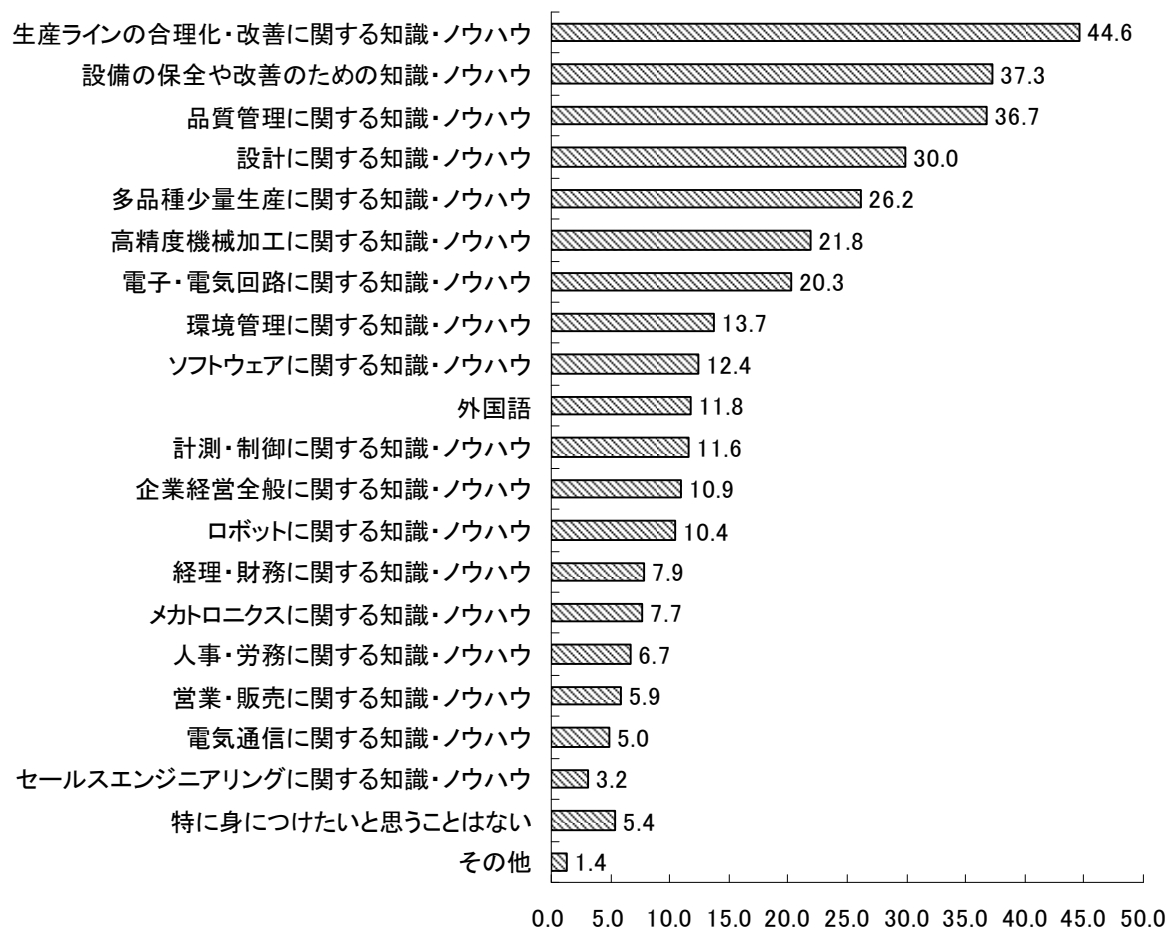
本節では、技能系正社員は、今後どのような知識・技能を身につけたいと考えているのか、そして、それらの知識・技能を習得する際には、どのような教育訓練機関を活用したいと思っているのかについて述べることにする。

#### 1. これから身につけたいこと

今後身につけたい知識・技能として最も回答が多かったのは、「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」(44.6%)で、以下回答の多い順に「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」(37.3%)、「品質管理に関する知識・ノウハウ」(36.7%)、「設計に関する知識・ノウハウ (CAD・CAM・CAE 等に関する技術を含む)」(30.0%)、「多品種少量生産に関する知識・ノウハウ」(26.2%)、「高精度機械加工に関する知識・ノウハウ」(21.8%)、「電子・電気回路に関する知識・ノウハウ」(20.3%)等と続く。一方、「経理・財務に関する知識・ノウハウ」(7.9%)、「メカトロニクスに関する知識・ノウハウ」(7.7%)、「人事・労務に関する知識・ノウハウ」(6.7%)、「営業・販売に関する知識・ノウハウ」(5.9%)、「電気通信に関する知識・ノウハウ」(5.0%)及び「セールスエンジニアリングに関する知識・ノ

ウハウ」(3.2%)等を挙げる回答者は相対的に少ない(図表3-5-8)。

図表3-5-8 これから身につけたいこと(複数回答、単位：%)



最終学歴別に集計してみると、「特に身につけたいと思うことはない」の割合はより高学歴の回答者ほど低く、「設計に関する知識・ノウハウ」、「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」、「電子・電気回路に関する知識・ノウハウ」、「計測・制御に関する知識・ノウハウ」、「ソフトウェアに関する知識・ノウハウ」、「経理・財務に関する知識・ノウハウ」、「外国語」、「メカトロニクスに関する知識・ノウハウ」といった多くの項目において、より高学歴の回答者ほど回答率が高くなっている。唯一、「品質管理に関する知識・ノウハウ」が、最終学歴が低学歴の回答者ほど身につけたいという割合が高い。男性と女性を比べると、「経理・財務に関する知識・ノウハウ」を除くすべての知識・ノウハウで男性のほうが回答率が高く、とくに「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」や「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」は回答率の開きが大きい(図表3-5-9)。

「高精度機械加工に関する知識・ノウハウ」や「電子・電気回路に関する知識・ノウハウ」は、勤続年数のより短い回答者ほど身につけたいという割合が高まり、逆に「多品種少量生



産に関する知識・ノウハウ」は勤続年数がより長い回答者ほどニーズが強まる傾向にある。現在の役職との関連では、「企業経営全般に関する知識・ノウハウ」や「経理・財務に関する知識・ノウハウ」を身につけたいという割合は役職が高まるに従って増していくのに対し、「高精度機械加工に関する知識・ノウハウ」に対するニーズは低下していく。また、現場管理・監督者相当の回答者では、「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」や「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」が他の回答者に比べて高くなっているのが目立つ。勤務先企業の従業員規模による差異は、1000名以上の企業勤務者で「外国語」を身につけたいという回答が25.8%に達しているといった点のほかには、さほど認められない（図表3-5-9）。

鉄鋼業や非鉄金属業を営む会社に勤務する回答者は、「品質管理に関する知識・ノウハウ」を身につけたいという回答が約半数に達する。鉄鋼業勤務の回答者ではそのほか「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」の回答率が、非鉄金属業勤務の回答者では「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」の回答率が、それぞれ他の業種の企業の勤務者に比べて高くなっている。電気機械器具製造や電子デバイス・情報通信機器製造の会社に勤務する回答者では、「電子・電気回路に関する知識・ノウハウ」を身につけたいという回答の割合が約4割と回答者全体における割合の2倍近い。また、電子デバイス・情報通信機器製造の会社に勤務する回答者についてみると、「電気通信に関する知識・ノウハウ」や「ソフトウェアに関する知識・ノウハウ」の回答の割合も他業種の回答者を大きく上回っている。「多品種少量生産に関する知識・ノウハウ」、「高精度機械加工に関する知識・ノウハウ」の回答率は、精密機械器具製造の会社に勤務する回答者で最も高い（図表3-5-9）。

身につけたいと思う知識・ノウハウの状況は、最も主要な業務の内容によって大きく異なってくる。保守、点検、修理作業を最も主要な業務とする回答者の中には、「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」を身につけたいと考える回答者が約7割もいるほか、「電子・電気回路に関する知識・ノウハウ」、「計測・制御に関する知識・ノウハウ」、「メカトロニクスに関する知識・ノウハウ」、「ロボットに関する知識・ノウハウ」、「ソフトウェアに関する知識・ノウハウ」を身につけたいという回答者の割合も他に比べて目立って高い。生産管理、品質管理の担当者では「品質管理に関する知識・ノウハウ」のほか「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」を身につけたいという回答が多く、試作の担当者では「設計に関する知識・ノウハウ」、「高精度機械加工に関する知識・ノウハウ」を身につけたいという回答が多い。測定・検査の担当者では、「品質管理に関する知識・ノウハウ」を身につけたいという回答が半数を超える（図表3-5-9）。

ものの製造に直接関わる業務に主に携わっている回答者をさらに重点的に関与している作業分野ごとに分けて集計してみると、プレス加工に重点的に関与している回答者は、約3分の2が「設備の保全や改善のための知識・ノウハウ」や「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」をこれから身につけたいと考えており、「多品種少量生産に関する知識・

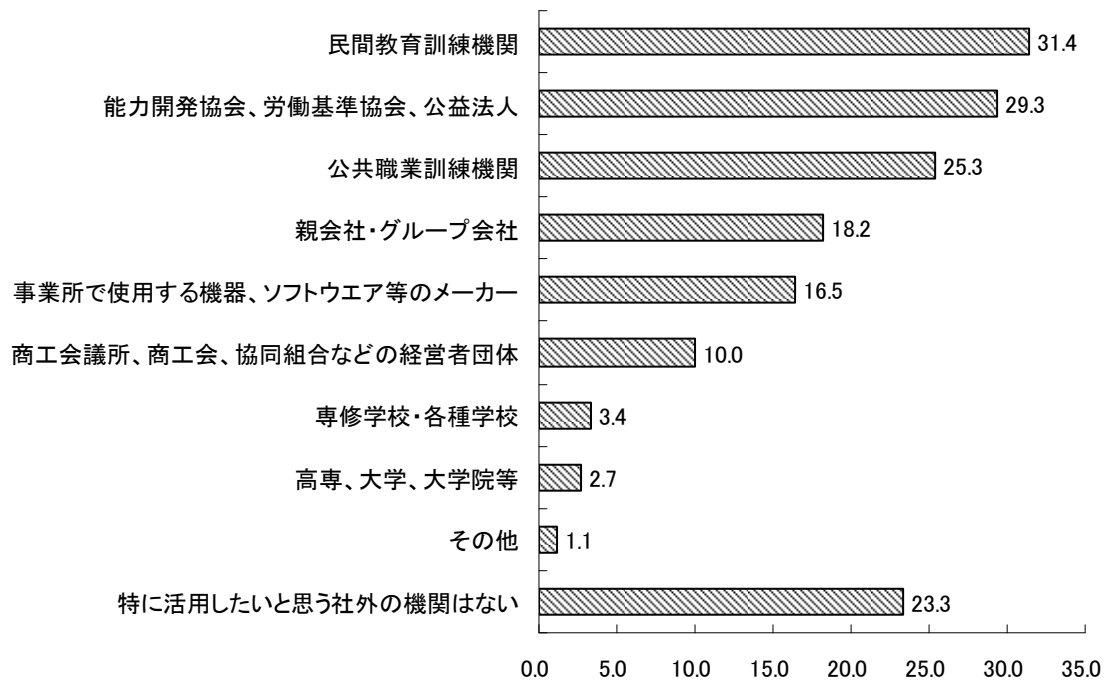
ノウハウ」を身につけたいという回答も約4割と、他の分野に重点的に関与している回答者に比べて高い。切削加工に重点的に関与している回答者では、「高精度機械加工に関する知識・ノウハウ」を身につけたいという回答が半数を超え、「多品種少量生産に関する知識・ノウハウ」の回答率も35.0%とプレス加工に重点的に関与している回答者について高いレベルにある。同様の特徴は研削加工・研磨に重点的に関与している回答者においても認められる。射出成形・圧縮成形・押出成形に重点的に関与している技能系正社員は、プレス加工の従事者同様「生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ」の習得を希望する割合が他に比べて高いほか、「ロボットに関する知識・ノウハウ」を身につけたいという回答も23.5%と、回答者全体における割合の2倍以上に達している。電気・電子組立に重点的に関与している回答者は、「電子・電気回路に関する知識・ノウハウ」を身につけたいという回答が53.1%と他の作業分野に重点的に関わる回答者における回答率を大きく上回っているのに加え、回答者全体では11.6%にとどまる「計測・制御に関する知識・ノウハウ」を、約3割が身につけたいと考えている（図表3-5-9）。

図表3-5-9 これから身につけたいこと：回答従業員の特性による異同  
(複数回答、単位：%)

	n	設計に関する知識・ノウハウ(CAD・CAM・CAE等に関する技術を含む)	設備の保全や改善のための知識・ノウハウ	品質管理に関する知識・ノウハウ	生産ラインの合理化改善に関する知識・ノウハウ	多品種少量生産に関する知識・ノウハウ	高精度加工に関する知識・ノウハウ	電子・電気回路に関する知識・ノウハウ	計測・制御に関する知識・ノウハウ	電圧に関する知識・ノウハウ	電通に関する知識・ノウハウ	メカトロニクスに関する知識・ノウハウ	ロボットに関する知識・ノウハウ	ソフトウェアに関する知識・ノウハウ	セールスエンジニアに関する知識・ノウハウ	環境管理に関する知識・ノウハウ	企業全般に関する知識・ノウハウ	経理・財務に関する知識・ノウハウ	営業・販売に関する知識・ノウハウ	人事・労働に関する知識・ノウハウ	外国語	その他	特に身につけたいと思うことはない	無回答
合計	1913	575	713	702	854	501	419	390	222	95	147	200	238	61	262	210	152	114	127	226	26	104	26	
100.0	30.1	37.3	36.7	44.6	26.2	21.9	20.4	11.6	5.0	7.7	10.5	12.4	3.2	13.7	11.0	7.9	6.0	6.6	11.8	1.4	5.4	1.4		
【年齢】																								
20～24歳	178	29.8	37.1	28.7	37.6	15.7	30.9	21.3	14.0	5.1	5.6	9.6	14.0	3.9	8.4	6.7	4.5	8.4	3.4	10.1	1.7	7.3	2.8	
25～29歳	460	33.0	42.2	39.3	45.4	23.7	23.0	25.0	14.6	6.3	7.6	10.0	15.2	3.9	13.9	10.9	8.9	6.7	6.3	11.5	1.7	5.4	0.9	
30～34歳	469	35.6	38.0	36.9	46.9	29.0	24.7	20.9	12.2	5.3	7.9	10.0	13.9	2.8	16.2	11.3	9.0	8.1	8.5	14.5	0.9	2.8	1.5	
35～39歳	556	26.6	36.9	34.5	45.0	28.2	18.2	18.3	9.9	4.5	8.6	12.1	9.0	3.1	12.2	10.8	6.3	3.6	5.4	11.0	0.9	7.0	1.4	
40歳以上	256	21.5	28.1	42.2	43.0	28.5	16.0	14.5	7.0	2.7	6.6	9.0	10.9	2.3	15.6	13.7	10.2	3.9	9.0	10.2	2.3	5.5	0.8	
【性別】																								
男性	1853	30.3	38.2	37.0	45.2	26.6	22.5	20.6	11.7	5.1	7.9	10.7	12.5	3.3	13.9	11.2	7.6	6.1	6.4	12.0	1.3	5.1	1.3	
女性	60	23.0	8.3	26.7	26.7	15.0	5.0	15.0	8.3	0.0	1.7	1.7	11.7	10.7	0.0	8.3	20.0	1.7	13.3	6.7	3.3	16.7	1.7	
【業種】																								
中学卒	62	21.0	30.6	41.9	38.7	24.2	14.5	12.9	4.8	1.6	1.6	11.3	3.2	0.0	14.5	9.7	4.8	6.5	1.6	6.5	0.0	11.3	1.6	
高校卒	1161	25.1	36.5	36.6	45.5	27.2	21.7	17.8	9.0	4.2	5.9	9.9	10.4	2.4	11.3	7.8	5.0	3.8	4.7	10.1	1.1	7.1	1.6	
短大・高専・専門学校卒	290	32.8	38.6	36.2	41.0	23.8	23.1	19.0	12.4	4.5	8.6	8.6	13.1	2.4	11.4	13.8	9.7	7.9	10.7	12.4	0.7	3.1	0.3	
大学・大学院卒	403	43.7	39.7	36.2	45.4	25.6	22.6	29.5	19.6	7.9	12.9	13.2	18.9	6.2	22.1	16.1	15.4	10.4	10.2	16.9	2.7	1.5	1.5	
【業種】																								
工業用プラスチック製品製造	151	28.5	34.4	36.4	45.0	23.2	19.9	12.6	7.3	2.6	4.6	13.9	9.3	5.3	12.6	20.5	10.6	13.2	10.6	10.6	2.0	5.3	2.0	
鉄鋼	177	23.7	44.1	47.5	44.1	17.5	13.0	9.6	6.2	1.7	5.1	6.8	7.9	2.3	18.6	9.6	6.8	6.8	8.5	7.3	1.7	7.3	0.6	
非鉄金属	84	29.8	38.1	46.4	52.4	25.0	20.2	13.1	7.1	3.6	6.0	10.7	13.1	4.8	16.7	7.1	9.5	4.8	8.3	15.5	0.0	4.8	1.2	
金属製品	450	31.3	43.8	37.6	46.4	26.9	24.7	12.4	9.1	2.2	4.2	10.0	11.1	1.8	15.6	10.2	7.8	6.2	5.3	11.1	0.9	6.9	1.3	
一般機械器具製造	191	31.4	31.4	33.0	41.4	27.7	25.7	20.4	8.9	3.7	10.5	12.0	8.9	3.7	12.6	12.0	9.9	4.2	8.4	9.9	1.0	8.4	2.6	
電気機械器具製造	244	31.1	25.8	33.6	43.9	27.9	13.1	43.0	18.4	9.8	11.1	7.4	15.6	3.3	11.5	7.4	4.9	4.9	4.5	14.3	2.0	3.3	1.6	
電子デバイス・情報通信機器製造	73	38.4	37.0	31.5	38.4	17.8	19.2	38.4	19.2	20.5	13.7	16.4	31.5	4.1	15.1	13.7	8.2	8.2	5.5	13.7	1.4	8.2	0.0	
輸送用機械器具製造	164	23.8	37.2	39.6	49.4	20.1	17.1	16.5	7.9	4.3	8.5	11.6	8.5	1.8	12.8	10.4	9.8	5.5	9.1	9.8	2.4	4.9	1.8	
精密機械器具製造	303	32.3	37.0	32.3	40.3	35.3	32.0	23.1	17.5	4.6	8.9	8.9	16.2	4.0	10.6	11.6	6.9	3.3	5.3	14.2	0.3	2.0	0.7	
その他	46	21.7	37.0	37.0	47.8	23.9	15.2	19.6	15.2	10.9	13.0	19.6	10.9	6.5	17.4	8.7	8.7	6.5	6.5	17.4	6.5	6.5	2.2	
【企業従業員数】																								
29名以下	66	27.3	27.3	30.3	33.3	27.3	28.8	12.1	7.6	1.5	7.6	9.1	10.6	1.5	13.6	6.1	4.5	4.5	3.0	4.5	1.5	7.6	3.0	
30～49名	483	32.1	33.3	37.1	38.3	24.8	24.0	21.1	11.2	5.6	7.7	8.1	13.0	3.7	13.0	13.7	8.3	9.3	6.4	9.7	0.8	9.3	0.8	
50～99名	693	28.1	36.1	35.2	43.7	26.8	23.2	19.2	10.0	4.3	6.3	10.8	10.5	2.5	12.8	10.1	7.1	4.8	6.3	11.7	1.2	5.2	1.6	
100～299名	408	30.4	43.4	40.9	52.2	26.0	20.1	20.3	10.5	5.9	8.3	10.8	14.2	3.9	15.0	10.5	10.0	5.1	7.4	13.7	2.2	2.9	1.5	
300～499名	106	32.1	36.8	32.1	50.9	28.3	25.1	21.7	11.3	2.8	9.4	8.5	13.2	3.8	13.2	8.5	9.4	5.7	7.5	9.4	2.8	1.9	1.9	
500～999名	76	30.3	48.7	38.2	44.7	25.0	11.8	23.7	14.5	5.3	11.8	22.4	15.8	1.3	15.8	7.9	5.3	2.6	6.6	14.5	1.3	3.9	0.0	
1000名以上	66	30.3	34.8	37.9	53.0	30.3	19.7	27.3	16.7	9.1	10.6	12.1	15.2	6.1	21.2	16.7	6.1	6.1	12.1	25.8	0.0	0.0	1.5	
【勤続年数】																								
5年未満	612	33.7	36.8	38.2	41.7	20.6	24.5	23.4	14.4	5.4	7.8	10.3	14.4	4.1	13.2	13.1	10.5	9.0	8.0	12.7	2.1	5.7	1.1	
5年以上10年未満	515	29.9	40.6	36.7	47.0	25.8	22.7	21.9	12.0	5.4	6.8	11.1	13.6	3.9	14.0	10.3	7.6	6.8	8.0	13.0	0.4	4.7	1.4	
10年以上15年未満	360	30.8	35.6	37.5	46.1	30.8	21.7	21.4	10.3	4.7	7.8	10.3	9.7	2.8	15.3	10.6	6.4	3.9	4.7	10.8	1.4	4.7	1.4	
15年以上20年未満	281	24.9	38.1	32.0	45.6	32.0	17.4	13.2	9.6	3.9	8.9	12.1	11.7	1.4	14.6	9.3	5.7	2.8	4.6	11.0	1.4	7.1	1.8	
20年以上	134	22.4	29.9	38.1	44.8	30.6	16.4	12.7	4.5	3.0	7.5	6.0	8.2	1.5	9.0	9.7	7.5	1.5	6.0	7.5	1.5	5.2	0.7	
【現在の役職】																								
一般従業員	1074	31.8	35.7	34.3	39.5	22.7	24.5	21.7	13.8	5.5	8.1	10.2	13.6	2.9	12.2	8.3	7.0	6.0	5.1	11.9	1.5	7.4	1.6	
現場管理・監督者相当	307	25.4	45.9	44.3	57.3	29.3	17.9	20.2	8.5	5.2	5.2	11.4	11.7	3.3	14.3	10.4	7.5	4.6	6.2	9.8	1.3	2.6	1.3	
課長相当	288	28.5	35.4	37.5	48.3	26.7	18.1	17.7	8.3	3.1	8.3	9.0	11.1	3.8	13.5	11.8	7.6	6.3	8.7	10.1	0.7	4.9	1.0	
部長相当	165	26.7	29.7	35.8	48.5	34.5	12.1	16.4	7.9	4.2	7.3	10.3	10.9	3.6	18.2	27.3	15.8	7.9	13.9	15.8	1.2	1.8	0.0	
その他	71	33.8	50.7	39.4	45.1	38.0	36.6	18.3	12.7	5.6	8.5	14.1	8.5	4.2	25.4	12.7	8.5	7.0	8.5	15.5	1.4	0.0	1.4	
【最も主要な業務】																								
もの製造に直接関わる業務	1072	26.1	40.0	34.8	44.8	28.1	25.0	18.0	8.7	3.7	5.7	9.1	9.3	1.6	11.4	7.6	4.9	4.1	4.1	9.8	0.8	7.1	1.4	
保守・点検・修理作業	63	41.3	69.8	25.4	47.6	19.0	25.0	30.8	30.2	12.7	23.8	33.3	22.2	4.8	15.9	7.9	4.8	3.2	6.3	19.0	1.6	3.2	3.2	
生産管理・品質管理	218	27.5	29.8	55.5	55.5	29.8	9.6	16.1	9.6	6.4	6.4	6.9	16.5	5.5	22.0	17.4	15.1	11.5	11.9	12.8	2.8	2.3	1.8	
試作	35	65.7	34.3	37.1	40.0	40.0	37.1	28.6	14.3	11.4	8.6	8.6	14.3	0.0	22.9	14.3	8.6	2.9	2.9	11.4	0.0	0.0	0.0	
生産技術	202	45.5	34.7	26.7	43.6	22.3	29.7	28.7	17.8	5.4	12.9	14.9	18.8	6.9	10.4	8.9	6.4	6.4	4.5	11.9	0.5	2.0	0.5	
測定・検査	81	13.6	28.4	54.3	35.8	8.6	9.9	19.8	23.5	8.6	2.5	1.2	11.1	2.5	14.8	6.2	7.4	4.9	6.2	11.1	2.5	8.6	2.5	
部門の管理・監督	132	26.5	32.6	37.1	50.0																			

学校・各種学校」(3.4%)、「高専、大学、大学院等」(2.7%)は回答率が非常に低い。また約2割の技能系正社員は、「特に活用したいと思う社外の機関はない」と答えている(図表3-5-10)。

図表3-5-10 これから積極的に利用していきたい社外教育訓練機関  
(複数回答、単位：%)



「民間教育訓練機関」を活用していきたいとする回答の割合は、より高年齢の技能系正社員において高まっており、24歳以下と25歳以上の間で回答率の差が大きい。「商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体」もより高年齢の技能系正社員で、活用したいという比率が高まる。反面、「特に活用したいと思う社外の機関はない」と答える回答者の割合は、年齢が若いほど高く、この傾向は勤続年数の長短との関連においてもあてはまる。最終学歴別の集計を見ると、「民間教育訓練機関」、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人」、「公共職業訓練機関」は最終学歴のより高い回答者で活用のニーズがより強い、一方で「親会社・グループ会社」は最終学歴がより低いほど活用のニーズが強まり、同時に「特に活用したいと思う社外の機関はない」の割合も増している。勤務先の従業員規模別集計に目を向けると、「特に活用したいと思う社外の機関はない」の割合が従業員49名以下の企業においてより高いといえる。また、従業員500名以上の会社に勤務する回答者では、「親会社・グループ会社」の活用意向を持つものが25~30%とより規模の小さな企業に勤務する回答者に比べて高く、他方300~499名の会社に勤務する回答者では、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人」を活用したいと考えるものが約4割と他の回答者よりも高い(図表3-5-11)。

課長相当の回答者では「民間教育訓練機関」を活用したいという割合が、現場管理・監督者相当の回答者では「能力開発協会、労働基準協会、公益法人」、「親会社・グループ会社」を活用したいという割合が他の回答者におけるよりも高い。勤務先の業種別集計によれば、電子デバイス・情報通信機器製造の企業に勤務する回答者で「事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー」を挙げる割合が、輸送用機械器具製造の企業に勤務する回答者で、「民間教育訓練機関」を挙げる割合が、それぞれ他業種企業の勤務者に比べてやや高くなっている（図表 3-5-11）。

試作を主たる業務とする回答者は、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人」を活用したいという回答が約 4 割と最も多く、そのほか「事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー」や「公共職業訓練機関」を挙げる回答の割合もそれぞれ 3 分の 1 程度と、他の業務に主に携わっている回答者に比べて高くなっている。また部門の管理・監督に主に携わっている回答者も約 4 割が「能力開発協会、労働基準協会、公益法人」を今後活用したいとしており、「民間教育訓練機関」の活用意向も他の回答者に比べて強いと言える。ものの製造に直接関わる業務に主に携わっている回答者の中では、切削加工に重点的に関わっている回答者において、「事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー」の回答率がやや高く、逆に「民間教育訓練機関」の回答率はやや低くなっている点が目につく（図表 3-5-11）。

図表3-5-11 これから積極的に利用していきたい社外教育訓練機関  
回答従業員の特性による異同（複数回答、単位：％）

	n	親会社・グループ会社	民間教育訓練機関(民間教育訓練会社、民間企業)	事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー	商工会議所、商工組合などの経営者団体	能力開発協会、労働基準協会、公益法人(財団、社団、職業訓練法人等)	公共職業訓練機関(ポリティクセンター、工業技術センター、試験所等を含む)	専修学校・各種学校	高専、大学院等	その他	特に活用したいと思う社外の機関はない	無回答
合計	1919 100.0	350 18.2	602 31.4	316 16.5	191 10.0	563 29.3	486 25.3	65 3.4	51 2.7	22 1.1	447 23.3	72 3.8
【年齢】												
20～24歳	178	14.0	16.3	15.2	5.6	23.0	21.3	5.6	2.8	0.6	34.3	3.4
25～29歳	460	18.7	30.7	15.2	8.9	30.2	25.9	4.1	2.4	1.3	25.0	3.5
30～34歳	469	18.3	33.9	18.3	11.1	29.0	27.5	3.4	4.1	1.3	20.7	3.6
35～39歳	556	18.0	32.0	15.8	10.3	30.6	25.4	2.3	2.0	0.7	23.2	4.7
40歳以上	256	20.7	37.1	17.6	12.1	30.1	23.0	2.7	2.0	2.0	17.6	2.7
【性別】												
男性	1853	18.5	31.3	16.6	10.0	29.5	25.6	3.4	2.6	1.2	23.2	3.7
女性	60	10.0	31.7	13.3	10.0	23.3	18.3	3.3	3.3	0.0	30.0	5.0
【業種】												
中学卒	62	21.0	25.8	12.9	12.9	21.0	19.4	1.6	0.0	1.6	25.8	9.7
高校卒	1161	19.1	29.2	16.1	8.8	28.9	23.4	3.0	1.6	1.1	25.3	3.6
短大・高専・専門学校卒	290	18.3	33.1	16.2	11.0	29.0	26.6	3.4	4.5	0.0	23.1	2.4
大学・大学院卒	403	14.6	37.2	18.4	12.2	32.3	30.8	4.7	4.7	2.0	17.4	4.2
【業種】												
工業用プラスチック製品製造	151	17.9	29.1	17.9	9.3	25.8	21.2	3.3	2.0	0.7	25.2	6.6
鉄鋼	177	24.3	29.4	11.9	10.7	26.0	20.9	2.8	2.3	0.6	26.0	1.7
非鉄金属	84	20.2	32.1	19.0	9.5	28.6	23.8	6.0	2.4	0.0	20.2	2.4
金属製品	450	15.3	29.6	17.8	12.4	30.4	23.1	2.9	2.0	1.6	27.1	3.8
一般機械器具製造	191	16.2	33.0	12.6	14.1	31.9	30.4	4.7	5.8	0.5	23.6	3.7
電気機械器具製造	244	18.0	32.4	16.0	9.8	30.7	26.6	4.5	1.2	0.4	24.6	2.9
電子デバイス・情報通信機器製造	73	21.9	28.8	24.7	4.1	21.9	26.0	2.7	6.8	1.4	16.4	2.7
輸送用機械器具製造	164	19.5	40.9	18.9	6.7	29.9	23.2	4.9	3.0	1.2	11.0	6.7
精密機械器具製造	303	19.5	31.0	15.8	6.3	28.7	30.0	2.0	2.3	2.3	21.8	3.0
その他	46	10.9	30.4	15.2	15.2	39.1	26.1	2.2	0.0	2.2	26.1	2.2
【企業従業員数】												
29名以下	66	12.1	18.2	13.6	9.1	12.1	13.6	4.5	1.5	3.0	40.9	7.6
30～49名	483	16.4	30.0	15.7	11.6	24.0	23.4	4.6	2.3	0.8	27.7	3.9
50～99名	693	19.2	29.9	16.9	10.5	29.1	25.8	2.9	2.9	1.3	22.9	4.5
100～299名	408	18.9	35.5	16.9	9.3	33.6	28.9	3.4	2.7	0.0	19.6	2.9
300～499名	106	11.3	37.7	17.0	7.5	41.5	30.2	0.9	3.8	2.8	17.0	1.9
500～999名	76	25.0	36.8	21.1	6.6	35.5	22.4	3.9	2.6	5.3	15.8	1.3
1000名以上	66	30.3	25.8	13.6	3.0	33.3	22.7	1.5	3.0	0.0	19.7	1.5
【勤続年数】												
5年未満	612	17.3	30.1	15.2	10.6	26.3	24.8	3.9	3.3	1.3	26.8	3.6
5年以上10年未満	515	19.4	31.3	19.0	9.5	30.1	26.0	4.3	2.5	1.0	22.9	3.3
10年以上15年未満	360	17.2	32.5	16.4	11.7	30.6	27.2	2.5	3.3	1.4	21.1	5.0
15年以上20年未満	281	20.3	32.4	14.9	8.5	32.7	23.5	2.5	0.7	1.4	22.4	3.2
20年以上	134	17.9	32.8	16.4	6.7	30.6	24.6	1.5	1.5	0.0	17.9	2.2
【現在の役職】												
一般従業員	1074	16.0	29.5	16.0	9.9	27.0	25.4	3.4	2.5	1.1	26.8	3.6
現場管理・監督者相当	307	27.4	31.6	15.0	11.4	38.1	26.4	3.3	2.6	0.3	18.9	3.3
係長相当	288	17.7	31.9	17.0	9.7	26.4	23.3	3.5	2.4	1.4	22.6	4.2
課長相当	165	18.8	41.2	18.8	9.7	30.3	23.6	2.4	3.6	2.4	15.8	3.0
その他	71	11.3	31.0	19.7	5.6	33.8	29.6	5.6	2.8	0.0	14.1	7.0
【最も主要な業務】												
ものの製造に直接関わる業務	1072	18.3	28.4	15.5	8.9	27.5	24.8	3.2	2.1	1.0	26.5	3.5
保守・点検・修理作業	63	9.5	36.5	22.2	7.9	31.7	27.0	3.2	3.2	3.2	25.4	7.9
生産管理、品質管理	218	21.6	39.0	12.8	12.4	30.7	20.6	3.2	4.6	1.8	17.0	5.5
試作	35	8.6	37.1	34.3	14.3	42.9	34.3	0.0	0.0	0.0	22.9	2.9
生産技術	202	20.8	28.7	21.3	9.9	27.7	33.7	5.0	4.0	0.5	16.8	2.0
測定・検査	81	14.8	27.2	16.0	11.1	28.4	19.8	1.2	1.2	2.5	25.9	3.7
部門の管理・監督	132	23.5	44.7	11.4	12.1	39.4	23.5	2.3	0.8	0.0	18.2	2.3
【最も重点的に関わっている作業分野】												
製罐・溶接・板金	182	15.9	28.6	11.0	12.6	28.6	24.7	3.8	1.1	0.0	28.6	3.3
プレス加工	110	24.5	35.5	13.6	17.3	32.7	19.1	3.6	1.8	0.0	23.6	1.8
鑄造・ダイキャスト	61	14.8	26.2	11.5	13.1	27.9	24.6	4.9	3.3	0.0	29.5	3.3
鍛造	26	19.2	53.8	7.7	15.4	30.8	15.4	3.8	0.0	0.0	23.1	3.8
圧延・伸線・引き抜き	21	28.6	33.3	9.5	4.8	28.6	14.3	0.0	4.8	4.8	19.0	4.8
切削加工	297	18.2	20.9	24.9	9.1	27.3	36.0	2.7	2.4	1.0	21.5	2.7
研削加工・研磨	80	16.3	36.3	16.3	6.3	28.8	21.3	5.0	2.5	2.5	27.5	1.3
放電加工・レーザー加工	32	18.8	34.4	28.1	3.1	18.8	15.6	0.0	0.0	0.0	21.9	3.1
熱処理	26	11.5	34.6	26.9	11.5	50.0	30.8	0.0	0.0	0.0	15.4	3.8
メッキ・表面処理	33	12.1	36.4	12.1	9.1	36.4	30.3	12.1	0.0	0.0	18.2	3.0
塗装	21	9.5	9.5	4.8	0.0	9.5	14.3	9.5	0.0	4.8	57.1	9.5
射出成形・圧縮成形・押出成形	85	22.4	29.4	11.8	8.2	28.2	23.5	4.7	5.9	1.2	25.9	7.1
機械組立・仕上げ	183	20.2	30.6	10.4	5.5	29.0	30.1	2.7	1.6	0.5	25.1	4.4
電気・電子組立	128	14.8	32.0	20.3	12.5	31.3	25.0	3.9	2.3	0.8	22.7	2.3
ハンダ付け	25	4.0	44.0	8.0	8.0	16.0	28.0	4.0	4.0	0.0	24.0	12.0

## 第Ⅳ部

技能系正社員、中核的技能者の  
確保・育成に向けた取組みと課題

—企業・事業所における聞き取り調査の記録—

## はじめにー事業所・企業聞き取り調査についてー

### 1. 調査対象

本調査研究では、アンケート調査の準備段階で、質問項目の検討に向けた実態把握を行う目的で6社の製造事業所の聞き取り調査を実施した。この6社は独立行政法人雇用・能力開発促進機構の職業能力開発大学の関係者から紹介いただいた。また、アンケート調査の終了後に、回答の内容や傾向をより詳しく理解する目的で、事業所アンケート調査に回答した事業所の中から対象を選定し、聞き取り調査を実施した。

アンケート調査終了後の聞き取り調査の対象は、アンケートの回答の際に訪問してヒアリング調査を実施することについて了承をえた93社の生産事業所の中から選定した。まず事業所アンケート調査の間15(1)「確保に最も力を入れてきた中核的技能者」の回答に着目し、「その他」を除く7つの技能者タイプのそれぞれを選択した事業所が少なくとも1つは含まれるようにした。その上で、業種や従業員規模の点で偏りが生じないように配慮して、調査対象を絞り込んでいき、結局8社の製造事業所に対し聞き取り調査を実施した。

この第Ⅲ部には、調査先から許可をえた13社のレコードを掲載している。「事例1～5」はアンケート調査前に実施した調査のレコード、「事例6～13」はアンケート後の聞き取り調査のレコードである。

### 2. 調査項目

聞き取り調査の際には、事前に収集した対象事業所に関する情報や、アンケート調査の回答を参照にしつつ、以下の項目について聞き取りを行った。調査時間は1事業所当たり1～2時間であった。

(調査項目)

#### A. 経営状況・主要製品について

- (1) 過去3～5年間の売上高、利益の推移。売上げの中心となっている製品、分野。
- (2) 今後売上げの伸びが期待される（あるいは伸ばそうとしている）製品、分野。
- (4) 近年の競争相手、コスト競争の激しさ。
- (5) 主要製品の製造において特に必要となる技能・技術の内容。

#### B. 技能者・技術者の確保について

- (1) 正社員のうち、技術者として働く正社員、技能者として働く正社員の人数と、それぞれの平均年齢。



- (2) 技術者として働く正社員、技能者として働く正社員の過去3年間（2005年、2006年、2007年）の採用状況。
- (3) 技能者・技術者の採用（新卒採用、中途採用）の経路、採用における取組み・課題。

C. ものの製造に直接関わる正社員（技能系正社員）の育成・能力開発について

- (1) 仕事の習得のさせ方、習得させる際の際の工夫。
- (2) ベテラン技能者から若手人材への技能継承への取組みと課題
- (3) 技能系正社員を対象とした研修などの有無。
- (4) 技能系正社員の定着ややる気を促すような、人事管理上の取組み。
- (5) 技能検定など各種資格の取得に対する支援の有無。

D. 技能系正社員の育成・能力開発に関する今後の取組みの見通しや課題

- (1) 会社がこれから必要とする技能者、中核的技能者はどのような人材か。
- (2) (1) にあげた人材を確保していくために貴社で行われている取組み。あるいは確保していく上での課題。
- (3) 工業高校や高専、大学等の教育機関への要望、公的な職業能力開発機関への要望。
- (4) ものづくり人材（技能者）の社会的地位・処遇がより引き上げられるために社会全体として必要とされる環境整備・対応など（人材確保容易化の観点から）。

## 事例掲載企業の概要

企業名	業種	主要製品	従業員数 (調査時点)	確保に力を入れている中核 技能者のタイプ(アンケート 回答企業のみ)	技能者(従業員)の育成・ 能力開発における特徴	訪問 時期
A社 (a1事業所)	一般機械器 具製造	自動販売機、地熱発 電、上下水用処理シス テム	846名	—	教育訓練計画にもとづ き、熟練技能を重視した 技能者の育成を実施	2008年6月
B社	一般機械器 具製造	CNCパイプベンダー機 及び自動加工ラインシ ステム	30名	—	製造現場と技術・設計部 門が一体となった中核的 技能者の育成	2008年6月
C社	金属製品製 造	ボタンホックのプレス 加工、精密金属加工 品の製造	127名	—	中核的技能者の育成にお いて国家検定を積極的に 活用	2008年6月
E社	輸送用機械 器具製造	自動車のエンジン、ク ラクション、クラッチ、プ レーキの周辺部品およ び試作品	43名	—	新卒者を対象とした多 持ち技能者の育成に取り 組む	2008年6月
F社	一般機械器 具製造	プレス機械、各種自動 加工ライン、産業用ロ ボット	863名	—	万能工、多能工の育成、 グローバルに活躍できる 技能者の育成に重点	2008年7月
G社	一般機械器 具製造	エアマイクロメータ、自 動計測機、超仕上盤	58名	基幹的な生産工程・業務を 担った経験を活かして、さら に高度な技術的知識を身 につけた「テクノワーカー (技術者の技能者)」	様々な部門のローテーシ ョンにより、テクノワーカー の育成をねらう	2008年11月
H社	電子デバイ ス製造	小型電線押出機シス テム、汎用CADシステ ム、バーコード検査シ ステムなどのソフトウェ ア設計、システム開発	38名	製造現場のリーダーとし て、ラインの監督業務を担 当することができる「マネー ジャー型技能者」	ISO9001の認証取得を契 機として技能者の教育訓 練に注力	2008年11月
I社	電気機械器 具製造	自動車の塗装、精密 機器の感光ドラム、レ ンズなどの検査に用い る自動外観検査システ ム	43名	基幹的な生産工程・業務を 担った経験を活かして、さら に高度な技術的知識を身 につけた「テクノワーカー (技術者の技能者)」	競争力のあるシステム製 品を実現するため、テクノ ワーカーの育成を目指す	2008年11月
J社	電気機械器 具製造	制御盤、配電盤、分電 盤、電気融雪器	37名	特定の技能領域で高度な 熟練技能を発揮できる「高 度熟練技能者」	マニュアルや各種検定・ 資格を活用し、中途採用 者を育成	2008年11月
K社	輸送用機械 器具製造	ディーゼルシステム(デ ィーゼルエンジン用燃 料噴射装置など)	ディーゼルシ ステム製造・ 開発部門に勤 務する従業員 が約7000名	複数の工程からなる生産ラ インを担当(段取り替え、設 備保全を含む)することがで きる「多工程持ち技能者」	人材育成担当専門部署 によるものづくりエキスパー トの育成	2008年11月
L社	輸送用機械 器具製造	自動車、産業機械、そ の他各部品の精密型 打鍛造品及び金型設 計・製作	74名	製造現場のリーダーとし て、ラインの監督業務を担 当することができる「マネー ジャー型技能者」	スキルマップなど用いて、 マネージャー型技能者の 育成に重点	2008年11月
M社	輸送用機械 器具製造	船舶用ディーゼルエン ジン	210名	設備改善・改造や治工具製 作などを含めた生産工程全 般にわたる作業を担当した り、試作・開発・設計に参加 できる「万能型技能者」	製造現場の状況を理解し ながら、設計・生産管理を 担える人材の育成を目指 す	2008年12月
N社	輸送用機械 器具製造	モーターサイクル、パ ギー、スノーモービル などの金属部品	85名	事業所の生産活動全体の 管理や、営業・財務など経 営の一部を担当できる「経 営的的技能者」	海外生産事業所のマネジ メントを担当できる人材の 育成が課題	2008年12月

## ＜事例 1 一般機械器具製造 A 社＞

### 1. 企業・事業所概要

A社の創業は1923年で、電線製造を応用する形でのモーター製造を端緒として、多くの製品群を抱える総合電機メーカーとして成長する。1969年からは自動販売機の製造を開始し、1970年の大阪万博での展示をきっかけに売上が急速に伸びてA社の主力製品となった。現在も国内シェアの50%強を占めている。そのほか、他社に比べて強みを持っているのは、地熱発電、上水用水処理システムパワー半導体、機器制御といった製品分野である。今後の成長製品として期待されているのは、太陽電池である。A社の太陽電池は従来にはないフィルムの上に乗る形で軽くて柔軟性があるため、加工自由度が高い、建築設計の際に耐震を考えなくてよい、設置工事がしやすいなどのメリットがある。

今回の聞き取り調査で訪問した a1 事業所<sup>1</sup>は、2007 年度決算で年間 173 億円の生産高を上げている。火力発電用の蒸気タービンと発電機を主に生産しており、これら 2 つの製品分野が生産額の約 8 割を占めている。近年は新興国の電力需要が多いこと、また、原油高でオイルを使わない地熱発電が好調なこと、加えて産油国からの注文が多いことなどで、受注は順調に推移している。

a1 事業所の就業者数は訪問時点で、正社員 791 人、パート・契約社員（アルバイト）45 人、請負 59 人、派遣 236 人の合計 1,131 人である。また、正社員（791 人）の内訳は、技術系が 534 人（平均年齢 44 歳）、技能系が 248 人（平均年齢 41 歳）、その他事務管理部門などの従業員が 9 名となっている。

### 2. 人材の募集・採用状況について

製造現場でものの製造に従事する技能系社員として a1 事業所で新規に採用している 9 割以上は工業高校の新卒者で、選考は A 社本社ではなく a1 工場で行っている。近年の採用者数は、2005 年が 3 人、2006 年が 7 人、2007 年が 8 人、2008 年は 17 人である。団塊世代の大量退職の影響で、製品開発・生産技術などを担当する技術系の社員は浮き沈みなくコンスタントに採用するようにしているが、技能系社員の要員は生産量で大きく変動してしまうので、景気がよいときには採用数が増加する傾向にある。加えて団塊の世代の退職者分だけ積み増しして多く採用しなければならないという事情があり、2009 年は 23 人採用する計画である。また、技能系社員としての採用者の専門を機械系と電気系に分けると、a1 事業所では機械系が

<sup>1</sup> a1 事業所を訪問し、聞き取り調査を実施したのは 2008 年 6 月 6 日である。

6～7割を占める。A社の他の生産事業所では電気系を専門とする技能系社員の採用が多いのに対し、a1事業所では大型機械の製造を行うため、機械系を専門とする採用が多くなっている。2007年まではa1事業所が所在する県出身者が採用者のほとんどを占めていたが、2008年の採用者にはa1事業所が所在する県以外の出身者が目につくようになっている。a1事業所が所在する県も高卒者の大学への進学率が上がってきているので、地元出身者を採用することがだんだん難しくなっている。また、A社は現在、消費財を生産していないので、一般消費者にはあまり会社名が知られていない。そのため、知名度が低く、技術力があるのに人材の募集・採用活動で苦労している。

2007年は11人採用し、採用後のA社の技能研修センターでの訓練期間の段階で2人辞めている。しかし、技能研修センターでの訓練が終了し、職場に配属された後に辞める人はぐっと少なくなる。

技能系社員の定年退職者は、毎年採用者の2倍近く(30人～40人)いるが、現在は定年退職後も会社に残る従業員がかなり多い。A社は選択定年制を導入しており、60%の人がこの制度を活用している。60%の内訳は、63歳定年を選択する人(63歳まで再雇用される人)が半分、65歳定年を選択する人(65歳まで再雇用される人)が3割、残りはそれ以外の年齢を定年として選択している。選択定年制を選択しない40%の人は、パート・契約社員として再雇用される場合が多い。現在の内容の制度にするまで定年延長制度を活用する従業員は5%程度だったが、制度を見直し、60歳以降の処遇をよくしたことによって制度を活用する技能系正社員の割合が上昇した。

一方、技術系社員としては職業能力開発大学校卒・高専卒・大卒・大学院卒を採用している。近年は大学院卒の採用が増えてきている。

### 3. A社の教育訓練制度

A社の教育訓練制度は、自己啓発をベースに、OJT、職種(専門)別研修、階層別研修を活用するという形で体系化されている。また、次世代の企業経営の中核となる経営基幹人材、および中核技術者の計画的かつ早期育成を目的とした選抜型研修も実施されている。各教育訓練の機会は以下のように位置づけられている。

①OJT-ビジネスの最前線で、顧客が我々に求めている本当に大切なこととは何かを、日常業務を通じて体験的・実践的に習得する。先輩の適切な指導の下、実践的な技術・能力の向上を効果的に図る。

②職種(専門)別研修-プロフェッショナルとして必要とされる実務・専門スキルの習得、強化を目的に営業、技術、技能、情報、国際、事業支援等の専門分野別に200講座以上の

自社講座を開設している。必要に応じ、年間を通じてさまざまな専門知識や幅広いスキルを習得することができる。

③階層別研修－会社の中の経験に応じて階層ごとに必要となる役割認識、ビジネススキルを習得することを狙いとしている。全国からさまざまな業務を担当する同じ階層のメンバーが多数参加し、合宿形式で実施されている。

④自己啓発支援－個人の自主的な能力開発の取組みを支援することを目的に、通信教育奨励制度（200 講座以上）と資格取得支援制度（100 資格以上）を設け、費用面も含め積極的に支援している。

#### 4. 技能系社員の育成・能力開発と処遇

##### （1）技能系新入社員の教育

a1 事業所での取組みを例に、A社における技能系正社員の育成・能力開発についてみていくと、技能系新入社員の育成は、まず入社後実施される2週間ほどの現場実習から始まる。現場実習は、将来配属される職場を体験し、職業人としての意識を高めることを狙いとしている。その後、三重県の技能研修センター（工業高校卒業者を対象とした技能者訓練を行う施設）で1年間の訓練を受ける。研修時間は1,850時間／年で、厚生労働省の認定を受ける上で必要な訓練基準を超える時間数のカリキュラムを設定し実施している。研修では、はじめは共通科目を勉強し、8月頃から専攻科別（機械加工科、精密加工科、塑性加工科、電気機器科、電子機器科の5科がある）に勉強する。なお、全員が機械加工、仕上げ作業、板金加工、電気機器組立て、電子機器組立てを幅広く実習するようにカリキュラムが組まれている。研修修了時の目標は、技能検定2級レベルの技能水準に到達することである。そのため、修了時には、技能照査を実施して技能士補の資格を取得し、翌年には技能検定2級を受験している。

技能研修センターで研修するのは技能系社員だけで、今年は82人の技能系新入社員（a1事業所以外に所属する社員も含む）が研修を受けている。研修終了後、配属先が決まるが、配属先の決定にあたっては、本人の希望や適性、研修時の取組み姿勢などを考慮している。

##### （2）技能の熟練を重視したキャリア形成

a1 事業所の製品を製造するのに使用する大型機械を、技能系社員が十分に使いこなして、求められる質の仕事ができるようになるには最低3～5年程度はかかる。A社では、将来的には高度な熟練専門工と幅広い多能工の両方の技能が必要であると考えているが、熟練技能は失わないように注意しており、技能のローテーションや職種の変更は行っていない。例えば、

タービンや発電機の部品であるブレード（刃）を製造しているブレード課では、1つの機械を任せられるようになるのに3年ほどかかる。この「任せられるようになる」とは、技能系社員の仕事のレベルが、機械の操作だけではなく測定・保守、プログラムの修整等を含めてできるレベルに達することを意味している。工程には、大型機械、小型機械、仕上げがあるが、仕上げは熟練工が最も必要とされる部分であり、仕上げ・磨きができるようになるには最低5年かかる。以上のように仕事の習熟に時間がかかるため、課内の異動はあるが、課を越えて異動することはあまりない。したがって、入社して数年のうちは、配属してみたが本人の適性と合わなかった等の理由で、時には異動することもあるが、技能が身につけてくると基本的には異動することはない。同一課内、同一職種でキャリアを積み上げていく仕組みになっている。

### （3）現場における技能系社員の育成

各職場では、新人だけでなく中堅・ベテランまでを対象とした教育計画を必ず立てている。具体的には、課ごとに技能の要素とそれぞれに期待する技能レベルがわかるような一覧表（技術・技能総合教育実績表）を作っている。この技能・技術マップは、各社員の技能が、職場で必要とされる加工の要素（測定など）ごとにどの位のレベルにいるかを評価し、この評価をもとに今後どのような技能を習得していけばよいのかを明らかにする目的で用いられている。各要素の技能レベルは0～7段階を設定しており、各技能系社員のレベルについては、年度末に各課で作業長・係長（製造主任）・課長が集まって、個々人がどの位のレベルができているかを格付けする。

技能継承という技能とは基本的には作業ができるという意味であるが、段階を上げるためには、他の要素、つまり品質、納期、部下の指導などができることが必要になる。スキルマップに明示されている個々人の技能レベルのアップは、OJTを中心に図られている。一方、Off-JTについては、能力開発センターで共通の講座を実施しているので、そこに2日間行って、現場で教えきれない部分（品質管理など）を学んでいる。こうしたOJTとOff-JTの計画は、作業長やその上の係長（製造主任）が作成している。

また、A社では近年、特に技能の継承に力を入れており、“From to”と呼ぶ様式を整え、誰（伝承者）が誰（継承者）にどんな内容を継承しようとしているのかを職場内において明示している。この“From to”の様式が整うまでは、各課それぞれのやり方で、主にOJTによる技能継承を行っており、技能継承の方法や過程、技能継承の状況が明文化されていなかったため、計画・実績・評価がわかりにくかった。こうした課題の解消や、技能継承のスピードアップ、継承が必要な技能に漏れがないようにするといったことを目的として、2007年から“From to”の様式を作り、各課で技能継承の方法を統一した。同時に、各課で誰が誰にどのような内容を継承したのかという報告会を実施している。

#### (4) 中核技能系社員とキャリア

技能系社員のなかで技能の高い人・組織をまとめていく人をA社では「エキスパート職」と呼んでおり、中核的な技能者と見なしている。エキスパート職の中に位置するラインの作業長になるには、短くても15年位の経験を経たのちであり、その上の製造主任になるには早くも22～23年位かかる。なお、役職ではないが作業長の下にいて現場の作業長を補佐する人をリーダーと呼んでいる。エキスパート職には作業長以外ではないが、特別な技能を持っていて、かつ他の技能系社員の模範となりうる人も任命されている。彼らは技能的にはラインの作業長と同等のレベルと評価されており、処遇も同等である。

#### (5) 技能系社員の給与体系

技能系社員の給与は、職種別定額の職務給と、当該職種スキルの習熟度合いに応じて支払われる習熟給が基本となっている。その他、中核技能者として認定されたり、作業長に任命されたりするなど「エキスパート職」として位置づけられると、一定額が加算される。

職務給は全体の半分弱を占めている。習熟給については、技能検定を取得しているかなどや、上述した技能レベルの7段階、それに下位者への教育などを加味して毎年格付けし、給与が決まってくる。また、ある時点で技能検定を取得しないと昇格できないようにしている。なお、習熟給はいままで7段階に分けられていたが一段階昇格するのに数年かかったため、技能系社員のモチベーションが下がってしまう恐れがあった。そこで、2008年から各段階の中にさらに小さな刻みをつくって(一つの段階の中をいくつか区切って)、短期間に上位の小さい刻みに上がれるようにしてモチベーションを高めるようにした。

### 5. 技術系社員の育成・能力開発

#### (1) 技術系社員の格付けとキャリア

技術系社員は入社すると、まず企画職Ⅲ級に格付けされる。そして、キャリアを積むことによってⅡ級、Ⅰ級へと昇格していく。Ⅰ級の上には課長などの管理職につくことができる「BL (Business Leader) 職」という資格が設けられており、さらにBL職の上には、部長、事業部長などが該当する資格がある。

企画職Ⅲ級からⅡ級への昇格に求められる要件は、①企画職Ⅲ級に1年以上在籍していること、②目標の難易度と達成度で成果を評価する業務目標制度があり、A～Eの5段階評価でB以上であること、③行動特性として企業人としての特性を評価し、規定の得点を満たしていること、④さらに、「基礎知識試験(経理関係・専門知識)」で規定の得点満たしていること、となっている。そして、①～④の要件を満たした上で、上司の推薦を得て選考会に参加することになる。選考会はA社全体として行い、各参加者の直属の上司ではない課長が選考を担当し、合格者がⅡ級に昇格する。選考会では、プレゼンテーション能力が試され、合

格率は3～5割弱である。

企画職Ⅱ級からⅠ級への昇格には、①企画職Ⅱ級に3年以上在籍していること、②過去3年間の業務目標成果評価がB～Dであること、③行動特性評価が規定の得点以上であること、が必要であり、企画職Ⅲ級からⅡ級に昇格する場合と同様、これらの要件を満たしたうえで、上司の推薦を得て選考会に参加し、合格すれば昇格できる。

企画職Ⅲ級からⅡ級への昇格時期は新卒入社後2～4年後、企画職Ⅱ級からⅠ級への昇格時期は入社後8～10年後という技術系社員が多く、企画職Ⅰ級への昇格は大体30歳前後である。企画職Ⅰ級昇格後、BL職に昇格する場合には、①企画職Ⅰ級に3年以上在籍していること、②前年度の業務目標成果評価がB以上であること、③過去3年間の内、業務目標成果評価が2回以上Bであること、④A社内の「経営管理知識試験」に合格し、資格認定されていることが要件となる。

## （2）技術系社員のOJT

新卒採用された技術系社員は、企画職Ⅰ・Ⅱ級の先輩社員の仕事の補助から仕事を覚えていく。配属後半年程度は先輩社員からその時々を与えられた、図面作成・修整、強度計算等の仕事をこなしながら、CADの操作などを覚えていく。やがてより分量の多い仕事を与えられるようになり、こうした仕事がこなせるようになると、一連の設計業務をすべて任せられ、企画職Ⅰ級の先輩社員の指導を受けながらも、注文から出荷までの仕事の流れを見て仕事を進めていくことが求められるようになる。

A社では企画職Ⅱ、Ⅲ級に格付けされている技術系社員は、企画職Ⅰ級の技術系社員や課長のサイン・チェックがないと作成した図面を製造現場に回すことができず、自分で作成した図面を自分の責任で現場に回すことができるようになるのは、企画職Ⅰ級になってからである。A社における技術系社員の「一人前」の目安は、企画職Ⅰ級に昇格することにおかれていると言える。

## （4）Off-JTについて

技術系社員が働く開発・設計などの部門では、CADの操作や過去の事例の学習といった育成・能力開発のための取組みを、通常の業務を通じたOJTとは別に部門内勉強会の形でも実施している。また、技術系社員を対象とした、以下のような階層別研修、選抜研修、専門別研修も適宜活用されている。

### 技術系社員を対象とした各種研修

①階層別研修：新入社員研修（入社1年目に3回実施）、企画職Ⅰ級研修、BL研修、部長研修、取締役研修



②選抜研修：中核技術者研修（対象者：企画職Ⅱ級）、BCL（Business Core Leader）研修（対象者：企画職Ⅰ級）、経営塾（対象者：BL職）、経営道場（対象者：部長職以上）

③専門別研修

【技術に関わるもの】

基礎講座（対象者：企画職Ⅲ級）、コア技術講座（対象者：企画職Ⅱ級～Ⅰ級）、技術講座（対象者：企画職Ⅲ級～BL職）、分野別技術力強化講座（対象者：企画職Ⅲ級～BL職）、全社技術セミナー（対象者：企画職Ⅱ級～部長職）、MOT（Management of Technology）研修（対象者：企画職Ⅰ級～部長職）

【営業に関わるもの】

基礎講座（対象者：企画職Ⅲ級）、営業戦略研修（対象者：企画職Ⅰ級～部長職）

【技術・営業に関わるもの以外】

基礎講座（対象者：企画職Ⅲ級）、業務知識&スキル講座（対象者：企画職Ⅱ級～BL職）、国際化スキルアップ研修（対象者：企画職Ⅲ級～BL職）、自己啓発支援（対象者：企画職Ⅱ級～部長職）

そのほか、昇格に必要となる基礎知識試験や経営管理知識試験のために、各技術系社員がe-ラーニングを活用して自分で学習ができる環境が整えられている。また、A社の製品は多くが輸出されており、技術系社員は仕事を進める中で英語が必要となる場合が多いため、A社では外部機関を利用するなどして、語学習得に関する動機付けをしている。なお、教育訓練の実績は社内のデータベースに登録され、イントラネットで各人がどういう資格をもっているかを公開している。

## ＜事例 2 一般機械器具製造 B 社＞

### 1. 企業概要

B 社<sup>1</sup>は、金属製のパイプを曲げる機械（「パイプベンダー」）を主力に、その他の諸機械の設計及び販売を目的として 1950 年に創業した。現在の業務内容は、CNC（Computer Numerical Control：コンピュータ数値制御）パイプベンダー機及び自動加工ラインシステム等の製造販売であり、パイプベンダーは年に数十台を製造販売している。

パイプベンダーを、供給ホッパー<sup>2</sup>及びマテハンロボット<sup>3</sup>などとともに自動加工ラインシステム（材料を入れてから製品が出てくるまでの工程を全て組み入れたもの）として設計し、製造販売しているのが B 社の特徴である。パイプベンダー単体では、国内外に多くの競争相手が存在し、有意に立つのがむずかしい。そこで、自社のパイプベンダーをメインに他社の機械を組み合わせる無人化・自動化ラインというシステムをつくり、そのシステムの製造販売を中心的に行っている。このような事業展開により、自動加工ラインシステムに関しては、他社が参入してこないだけの技術力を持つことができ、国内では競争相手がいない状況にある。自動加工ラインシステム製造のきっかけとなったのは、1974 年に機械と機械の間（工程間）を自動で材料を運ぶ装置を備えたトランスファー・ベンダーと呼ばれる製品の製造を始めたことであり、1978 年から加工ラインシステムの製造を本格的に手掛けはじめた。現在はパイプベンダー単体で販売されるのは年に 1～2 台であるのに対し、自動加工ラインシステムは年間 10～13 セット製造販売しており、全売上の 90%を占めている。主要取引先は、シートなどを製造する、自動車関連の一次下請メーカーである。

自動加工ラインの製造にあたって一番大事な設計は社内で 100%行い、部品の加工・組み立てでは外注を活用している。B 社の製造現場では実際に製造されているのは多くても 1 度に 2 つの加工ラインシステムであるが、企画・設計がすでに進んでいたり、製造に必要な部品の発注がされていたりなど、製造が手掛けはじめられているラインシステムの数はさらに多い。なお、1 つの加工ラインシステムの製造は 3～4 人で担当している。

自動加工ラインシステムで他社との競争に勝つ決め手は、長い間の失敗の積み重ねの上で得たノウハウであり、これは顧客の発注内容を仕様書に反映させる場面などで発揮される。他社は景気のいいときは汎用機を売っていてシステムをやらなかったが、B 社はシステムを手がけるのが他社に比べてかなり早かったので他社よりも多くのノウハウが蓄積されており、B 社の強みとなっている。

<sup>1</sup> B 社での聞き取り調査を実施したのは 2008 年 6 月 13 日である。

<sup>2</sup> 「ホッパー」とは、加工する材料を入れる容器の役割を果たすものである。

<sup>3</sup> 「マテハン」とは「マテリアル・ハンドリング」の略で、機械による運搬や荷役作業のことをいう。「マテハンロボット」とは、運搬・荷役作業を自動的に行う機械のことである。

従業員は全社で 30 名程度であり、この数は長らく変わっていない。内訳は、組立て部門 15 人、設計部門 15 人（機械加工及び電気組立てができる人）である。また、両部門にはそれぞれ、課長 1 人（約 20 年の現場経験者）、係長 1 人、主任（10 年くらいの経験者）1～2 名がいる。

## 2. 人材の募集・採用状況について

B 社では同じ県内の訓練校や職業能力開発短期大学校の卒業者を毎年 2～3 名採用している。B 社では従業員に自らで製品を設計して、完成品に仕上げることができるレベルを求めているため、採用の際には、実際に機械加工や CAD を学校で習っていることを重視している。訓練校や職業能力開発短大の卒業者は工業高校の卒業者よりも実技面で 1 つ上のレベルであると B 社では考えている。

採用の面接は社長が行い、基本的には応募して来る者は全員採用する方針である。ただ、B 社の仕事に向いていないだろうと思われる人には面接の際にそのことを伝える。B 社における仕事は好きでないと続かないと考えているからである。採用しても辞めるケースもしばしばあり、毎年の採用者のうち残って続けるのは大体 1 人である。

中途採用に関しては、採用しようとしても応募者が来ないし、過去の応募者のなかにはものづくりの経験者があまりおらず B 社の戦力にならなかったという経緯があるため、現在は実施していない。また、若年トライアル雇用制度を使って 3～4 名採用したことがあるが、いずれもコンビニエンスストアでのアルバイトしか実務経験しかなくものづくりの経験もなかったためか、B 社での仕事になじめずに辞めていった。

## 3. 従業員の育成とキャリア・処遇

### （1）現場で必要な技能

B 社の製品製造における主要な仕事は、金型加工とパイプベンダーの組立て及び自動加工ラインシステムの構築などである。そうした仕事をこなしていくうえで特に必要となるのは、手を使うスキルにかかわるものよりも、機械を動かすときに不具合が起きた場合や当初考えたのと違った動きをする場合にどう対処（手直し）するか、また、どういう形でいかに早く動かすか、あるいは、現場で機械の動作を見ながら正しい動きに修正していくといった、加工ラインシステムの動作特性や制御技術を包含したノウハウである。つまり、顧客に満足してもらえる加工ラインシステムに作り込んでいくためのノウハウを非常に重視している。

例えば、経験が浅い従業員がシステムの製造を担当した場合、加工ラインシステムとして一見まとめたようでも顧客に納めてから、電氣的なトラブルやボルトの緩みなどのような機械的なトラブルが出てくることしばしばある。こういった類のトラブルを防ぐためのノウ

ハウは、経験や失敗を重ねないとわからず、教えようにもなかなか教えられない面がある。

また、B社では多能工的な働きをする従業員の育成を目指しており、組立て部門 15 名のうち何人かは金型加工もできる。設計を担当する人は、修理も営業も担当する。ただ、組立て部門で働く従業員を、設計部門に異動することは行っていない。

## （２）製造・設計担当者の育成

B社の製品を製造する上で大事な技術・技能のノウハウの部分、つまり金型製作の部分、マシニングセンター作業及び旋盤作業は社内で行って、技能者の技能向上に努めている。単純な金型・部品加工は外注に出すが、複雑なものは全部社内でやるようにしている。例えば、パイプベンダーは社内で 100%組立て・調整を行っている。だいたい半分程度の工程を外注で組み立て、納入されたものを社内で検査し、組立て・調整して最終製品にしている。複雑な加工や調整に必要な知識やノウハウは、従業員自身が自分で勉強したり、購入した機器メーカーが実施する研修（CAD、MC 加工等の研修）を利用したりして習得する。従業員同士が年齢的に近いので、日常的に教えあう環境になっている。

新卒で採用した人は、最初必ず製造現場に配置する。その際、機械科、電気科の専攻に関係なく、まず機械加工を担当させ、旋盤作業、フライス盤作業、組立て作業の 3 つの作業をローテーションでそれぞれ 1 ヶ月ずつ受け持たせる。こうした取組みによって、ものづくりとは何かを覚えさせ、その後、専門分野に配属して先輩に付けるようにしている。加工ラインシステムの組立てに関わるようになるのは、最も早い場合でも入社後 1 年はたってからである。

設計の担当者も、入社後はまず 1 年間の製造現場での業務を経験しその後、製造現場での業務と同時並行で設計業務を担当するようになる。設計を行う場合でも、製造現場での経験がないと、CADで描くことはできるが実際には組立てられない図面を描いてしまうからである。1 年間でも現場作業を経験していると、やってはならない設計がどのようなものであるかということが理解できるようになる。なお、各製品の製造後には、設計部門担当者の反省会を行って、次の設計に向けての改善点や設計で気づいたことなどをまとめるようにしている。

## （３）Off-JT の実施状況

現場を離れた Off-JT は、時間が取れなくてなかなか受講させることが難しい状況にある。また、技能検定を受けさせる時間的余裕もない。社員はそれなりの技術・技能を持っているが、技能検定のために 1 週間も休ませることができないのが実状である。

ただ、会社で使っている機器のメーカーが実施している研修は活用している。入社直後の従業員は、制御装置系の基本を覚えさせるために研修に行かせている。また、日常的にも、

実際に PLC (Programmable Logic Controller)<sup>4</sup>を使ったけどうまくいかないなどの問題がでてきた時に、使用する機器のメーカーの担当者に連絡するとすぐに来てくれて、出張指導をしてくれる。また、その際には、B社の製品を製造するのに必要な制御ができるかどうかなどをたずねて指導を受けることもある。このように、B社では単に研修を受講するだけでなく、実践を通して身につけるようにしており、時間的に非常に融通がきくやり方をとっている。

#### (4) 職制について

B社は、設計・開発部門に室長(課長クラス)―係長―主任という職制を、製造現場にも同様に課長―係長―主任という職制を設けている。各職制の担当者は、社長が従業員の能力を見極めながら任命する。主任は経験10年くらい、工場長を兼務している課長は約20年の経験者である。

### 5. 業界団体や経営者団体の活用について

現在、B社はパイプベンダーを製造するメーカーによって結成された工業会に加盟している。この工業会は20年ほど前に設立された組織で、業界団体というより仲間同士の集まりといった趣きを持っている。メーカー同士、価格競争になる場合が多いものの利益率がさほど高くない事業なので、トップ同士が顔を知っていれば共倒れになるような過度な価格競争が起こることはないだろうと各社で考えたことが、工業会設立の大きなきっかけとなっている。現在11社が加盟しており、展示会の開催や年1回開催される研修会では、会員企業がノウハウを発表するなどの活動を行っている。B社は毎年1回開催される研修会には、若い人を積極的に参加させている。

---

<sup>4</sup> PLC (Programmable Logic Controller) とは、マイクロコンピュータとメモリを内蔵した FA (自動制御されている生産設備) 用の制御装置のことである。

## ＜事例 3 金属製品製造 C 社＞

### 1. 会社概要

C社は1947年に設立され、現在は、ボタンホックのプレス加工を中心に、CFカードの外殻部品や心電図ボタンなどの精密金属加工品・医療機器作成も行っている企業である。ただし、精密機器や医療機器の需要は常に流動的であるため、ボタンホック以外の製品の売上が総売上に占める割合は約2割程度である。

主力製品である金属ボタンホックは、月に約5億個を生産している。受注から納品までの期間は約2週間程度で、この納期は他のメーカーと比較して特別に早いわけではないが、プレス技術が高度であることと、規格を揃えての大量生産ができることがC社の強みになっている。

C社の年商約25億円のうち、海外の企業で使われる製品からの割合が約7割を占めており、生産したボタンホックは、その多くが衣類の縫製工場がある中国・インド・タイ・ベトナムなどの海外に輸出されている。C社としての納品先は、それらの海外の現地工場と取引のある雑貨商社などであり、国内向けの出荷先としては、福井県の作業衣メーカーなどがある。近年のボタン市場には、中国製の安価な鉄・プラスチック製品が多く出回っているほか、真ちゅうなどの原材料費が高騰している影響があり、利益率が減少するなどの問題が生じている。しかし、C社では高級な金属製のボタンホックを製造することで、業績の維持を図ろうとしている。

調査時点<sup>1</sup>で、C社の従業員数は127名である。そのうち男性が70名、女性が57名であり、女性社員は主に加工品の検査・検品、出荷、営業・総務などの職に就いている。従業員127名の内訳は、技術部が15名、製造部が63名、管理部が31名、営業部が8名、総務部が6名、取締役が5名である。また、全従業員のうちパートタイマー（9時～16時勤務）は5名で、総務課・製造部に2名、業務課に1名が勤務している。その他、派遣職はコンピュータシステムの開発担当に2名が勤務しており、製造部門には派遣職の人はいない。

従業員の年齢層は、50歳以上のベテランが50名程度、20歳代の若手が50名程度と、20歳代と50歳代の社員に大きく二極化しており、30歳代～40歳代の中堅層が一番少ない。今から17～18年前に負債を抱えていたため、その時期に新規採用を行えなかったことが二極化の原因になっている。

この他、C社では60歳で定年を迎える従業員に対し、定年の半年ほど前に面接を実施して本人の希望を聞き、定年後も継続して雇用されることを希望する人には、適性を判断した

---

<sup>1</sup> C社での聞き取り調査を実施したのは、2008年6月16日である。

うえて、嘱託職員という形で65歳まで再雇用を行っている。ここ1年ほどで、製造の現場でも40名ほどが嘱託職員になっており、定年を迎えるほとんどの従業員が嘱託職員として65歳まで継続雇用されることを希望している。

## 2. 人材の確保

C社ではここ数年、毎年平均して5人程度の新卒採用を行っている。C社の希望としては即戦力の人材を採用したいが、若者の「ものづくり離れ」や「IT志向」の影響もあって、普通科高校の卒業生や短大の卒業生など、即戦力とはなり得ない人材を採用することが多い。工業高校など、即戦力になり得る人材のいるところにも求人募集は出しているが、なかなか応募が来ない。C社では遠方に住む従業員のための寮などを完備していないため、通勤可能な距離に住む地元の人を雇用しなければいけないことも、そうした工業高校などからの応募が少ない要因の一つだと思われる。

新卒採用だけでなく、中途採用も行っているが、30歳代～40歳代で中途採用される人の中には、周囲になじめず、仕事を続けられない人もいる。特に、色々な職業を転々としてきた人が仕事になじめず退職することがこれまで多かったため、中途採用を行う場合は、応募者の職歴を採用の可否の判断材料にしている。

## 3. 技能者の育成・能力開発

### (1) 新卒採用者の配置と育成

C社では、新卒者の初任配置に関しては、入社時に適性を見て判断したうえで、研修期間を終えてから配属先を決定する。短大卒で採用した新入社員に関しては、技術科に配属した後に製造現場へ異動させるというパターンが多い。また、大型製造機械を扱う「製造1課」に配属したうえで、そこで1年ほど大型機械の作業経験を積み、その後に他の機械の担当に異動することも多い。これは、製造1課の大型機械の担当者の中に、機械の操作方法を教えることのできる指導者がいるためである。

新卒採用の社員が、初期の配属先から別の部署へ異動することもある。異動は基本的に欠員が発生した際の人員補充のために行うものであるが、技術科から製造部へ、製造部で学んだことを技術課の設計で活かすなど、人材を育成するという観点から異動を行うこともある。また、従業員の適性によりあった部署へ配転することもある。

新卒採用者は入社時に3ヶ月間の研修期間があるほか、配属後も各現場において、新入社員一人につき指導員が一人ついて指導を行っていく。新入社員と同じ学校の出身である先輩などがこの指導員になることが多い。入社から約半年後ぐらい経ち、ある程度仕事に慣れてくると、新入社員は9月から2月までの6ヶ月間、月2回土曜日に行われる能開短大での研

修に参加することが求められる。この研修はプレス技能や旋盤などの技術講座であり、短大卒の採用者にも、夏休み期間に1～2週間程度行われる同様の研修に参加することが求められている。

## （２）中核的技能者に求めるスキルと育成の課題

製造を担当する部署（「課」）の「リーダー」になるまでに約3～5年程度、「係長」になるまで約10年程度、「課長」になるまで約15年～20年程度の勤続年数が必要である。リーダーになると、各自が担当する機械が決められる。C社では、課長クラスになって初めて、その課の仕事を全てこなせるようになって見ている。

C社が中核技能者に求めているのは、工作機械の保守点検・整備、金型の研磨・調整などの、生産ラインの調整を行うためのスキルである。こうしたスキルを身につけるためには少なくとも3年程度の勤続経験が必要であり、リーダークラスから上の従業員が生産ラインの調整を実施している。調整のためのスキルとしては、トラブル発生時の対応のスキルも重要であるが、さらに重要なのは、不良品が発生する前に早めに金型を交換するなど、トラブルが起こる前に未然に防止することできるかどうかである。トラブルが発生してからでは、すでに多くの不良品が発生して損害が出てしまっているためである。

製造にかかわる正社員の育成に関しては、本来は指導を担当すべき30歳代～40歳代の中堅層の社員が少ないことと、定着率の悪い20歳代の若手社員をどう会社に定着させていくかということが課題となっている

## （３）技能検定資格の活用など

C社では、会社として社員の技能検定資格の取得を熱心に奨励している。例えば、入社三年目以降の社員には、金属プレス加工技能士2級の検定を受けることを奨めており、昼間や土曜日などの空き時間を利用して職業能力開発促進センターでの指導を受けさせた後に、技能検定試験を受験することを求めている。金属プレス加工技能士2級資格を取得した人には、月額給与に5000円（同1級の資格を取得した人には10000円）上乗せする制度を設けている。ただし、学科試験が難しいため、資格取得は容易ではない。

技能検定取得は会社のためだけでなく、個人のためにもなるので、C社としては熱心に奨励しているが、技能検定資格を取得することは昇進のための必須要件とはしていない。また、昇進試験なども実施してはいないため、あくまで昇進に関しては勤続年数と上司の推薦でもって判断される。

また、C社では、製造部長の管理責任下において、ISO9001取得のためのセミナー参加を社員に奨励している。その他、課単位でISOの目標に対する発表会を実施しており、潤滑油の再利用や、金型を塗装して耐久度を上昇させること、夜間運転によって工作機械の稼働率を上昇させることなどのアイデアが提案されている。



#### 4. 技能者の処遇に関する制度

C社では従業員の処遇に関連する制度として、職能資格制度や等級制度などを設けているが、これまで途中入社 of 従業員が多いなどの理由から、十分に活用できなかった。ただ、近年は新卒採用者が多くなってきており、C社の仕事に見合うような形で新たな給与体系を整えていく必要があることが、労働組合との間でも話し合われている。

## ＜事例 4 輸送用機械器具製造 E 社＞

### 1. 企業の概要

E 社<sup>1</sup>は 1956 年に有限会社として設立された。設立当初はカミソリの製造を主に行っていたが、やがて自動車のプレス部品の加工を手掛けるようになり、1970 年代中盤からは、現在の業務の柱であるカーレース用自動車部品の製造をはじめた。現在は売り上げの約 3 分の 2 がカーレース用自動車部品を提供している大手自動車会社 N A 社や N A 社の一次下請けからの発注によっており、N A 社からの発注の約 7 割は、カーレース用自動車に用いられる部品や、そうした部品の試作品の製造に関連したものである。具体的には、エンジン、クッション、クラッチ、ブレーキの周辺部品および試作品を主に製造している

E 社への発注には試作品の製造が含まれるため、1 アイテムあたりの製造点数数個から 10 個、多くても 100 個程度である。年間では約 5000 アイテムを受注・製造している。1997 年に量産品の生産から撤退したのを機に、こうした多品種少量生産体制をとるようになった。1 アイテムあたりの納期は、発注元から図面が入って製品を納めるまでが大体 1～2 週間程度である。特に最近では非常に短納期の製品の発注が多いため、コンピュータでは生産管理が間に合わず、加工担当者の名前や加工に使用する機械、一連の製造プロセスのどの段階にあるのかといったことを製品ごとに示した表を作成し、これを社内でやりとりすることで生産の進捗管理を行っている。

ここ数年の年間売上高は 7 億円代で推移している。年間の売上高は長期的に見て右肩上がりである。年間でみると売上高は、1～5 月は多く、6～10 月は落ち、11 月から再び増え始める。これは E 社の仕事が主にカーレースに関連したものであるということが理由である。カーレースのシーズンは大体 3 月開始 10 月終了のため、10 月末より、翌年のシーズンで用いる自動車に関連する仕事の話が発注元から持ちかけられ始め、12 月からシーズンの始まる 3 月ごろまで製造にあたり、5 月ごろまでは製造した製品のメンテナンス関連の仕事がある。したがって年間での売上高の変動は、上記のようなものになる。

本社と製造工場は近隣した別の場所に設けられており、本社は経理部門のみが所在し、製造工場に、工程・検査・旋盤・フライス・ワイヤー研磨の製造各部門と、他に営業部門がおかれている。製造の各部門には主任がおり、ラインの調整・管理をやっている。

<sup>1</sup> E 社を訪問し聞き取り調査を実施したのは、2008 年 6 月 24 日である。

## 2. 社員の構成

社員数は調査時点で43名、うち4名は社長を含めた役員で、役員以外の社員39名のうち正社員35名、パートタイマー4名である。E社では65歳以上の社員はパートタイマーとして雇用しているため、4名のパートタイマーは全員65歳以上である。このほか調査時点では研修生2名、外注先の社員でありながらE社で就業している人が5名いる。研修生は2005年より中国から受け入れている。

部門別の構成は、総務部門が2名、営業が5名、工程部門が7名、検査部門が8名、旋盤部門が9名、フライス盤部門が5名、ワイヤー研磨部門が7名となっている。旋盤部門、フライス盤部門、ワイヤー研磨部門が実際にものの製造にかかわる部門で、これら部門の担当者と工場長1名、生産管理部長1名の計23名がE社において製造を担当している。なおこの23名のなかには研修生2名と外注先の社員5名が含まれており、E社の社員のみでいえば16名がものの製造を担当していることとなる。総務・営業・検査・工程といった部門に所属し、ものの製造に直接かかわらない社員の数が21名と従業員全体に比べると多くなっているが、これはE社が外注を積極的に活用していることに由来する。E社では受注した仕事をすべて社内でこなすことができないため、高い精度が求められる仕事は自社で行っているが、それ以外の仕事は外注に出している。そのため、外注先の進捗管理が必要で、管理部門に多めに人を配置している。

## 3. 社員の採用

1997年に量産から撤退したときにリストラを行った結果、E社では現在30歳代、40歳代になる層の社員が大きく減少した。そのためこうした年齢層のボリュームを大きくしたいと考え、また団塊世代の退職問題への対応も重なり、同じ県内にある職業能力開発短大に講師を出すなどして若手の採用・育成を積極的に進めてきた。

採用は毎年2、3名、新卒採用の形で実施している。ここ8年間で14名採用した。ほとんどを上述の職業能力開発短大から採用しており、選考の際には、自動車に興味を持っている学生に着目している。

選考・採用は部門別ではなく全社単位で実施し、面接で把握した採用者の特徴と、本人の希望を加味して、その後の部門の配置を決めている。本人の配属希望は、短大2年時の8月に実施されるインターンシップの際に、採用予定者から聞いている。これまでに自分からやめた社員はおらず、定着率は非常に高い。

30歳代、40歳代の厚みを増すことが会社の課題ではあるが、中途採用ではE社で期待するレベルの人材を採用するのが難しいため、無理して実施しないことにしている。

#### 4. 技能者に求められる技能と養成の方法

ものの製造に直接携わる仕事のうち8割程度は、マシニングセンターやNC旋盤など数値制御の工作機械を使って行うものであるが、手作業もあり、人によって行っている作業はいろいろである。また、製造部門の担当者でも、顧客からきたCADの図面データを、製造現場のCAMデータにする能力や、図面の読み取り能力などが必要とされる。

製造部門に配置した新卒入社社員には、先輩社員をマンツーマンでつけて指導を受けさせている。マンツーマンでの指導は少なくとも3か月程度、だいたい半年くらいは実施している。新入社員につける先輩社員は、その都度適任者と思える社員を指名する。ただ、各部門の主任は、部門全体の進捗管理を行う必要があるため、指導者に指名することはない。

E社では上述のように年間約5000アイテムを扱い、各製品は製造のための段取りからすべてがちがうので、通り一遍の指導で新入社員に仕事を覚えることが非常に難しい。そのため、仕事をしながら必要になった時に適宜きめ細かく先輩の指導を受けられるような今の体制を取っている。近年採用した社員は仕事を覚えるのが早く、育てるのに最低3年ほどはかかるものの、それ以後は会社の中核業務を担えるようになる。

技能検定は、2008年に入社した新卒社員が1人受けたが、会社としてはあまり興味をもっていない。技能検定の内容がE社で行っている仕事とあまりそぐわないからでもあるが、多くの技能系社員が月間平均60~70時間の残業をやっているため、検定を受けるための準備の時間がなかなかとれないことが大きい要因である。

#### 5. 技能者のキャリアと処遇

E社では、社員を入社時の配置部署から異動させることはほとんどない。給与は現在、35歳までは定期昇給としているが、今後は技能のレベルを反映した制度に徐々に切り替えていきたいと考えており、現場での社員の働きぶりを細かいグラフなどにまとめたりしている。

もっとも製造現場の社員の技能のレベルについては、担当している仕事の内容が各自で異なるので、一律に誰がいいとはなかなか言えない。もしレベルを測るとするならば、例えば不良発生率が低いと技能のレベルは高いといったふうに見るしかないと考えている。

## ＜事例 5 一般機械器具製造 F 社＞

### 1. 企業概要

F 社<sup>1</sup>は 1917 年に創業し、現在はプレス機械を中心に、各種自動加工ライン、産業用ロボット、各種自動送り装置、金型等の製造・販売を行っている。具体的には、自動車関係の中小部品（ルーフ・プラットフォーム以外の部分）、複雑な形状の機能部品（ギアなど）、電気・電子部品などを製造するための機械設備を扱っている。金型部門は、本社工場の近隣地域にある成型技術センターで行っており、主に試作品・工法開発等を担当している。

製品の主な納入先は自動車メーカー、家電メーカー及びその一次・二次下請メーカーである。F 社のプレス機械製品群は、大型・中型の個別機と中型・小型の汎用機に分けることができ、個別機は主に自動車関連業界を対象としたもので、1 台 1 台の性能や精度が異なるテーラーメイド製品で、受注生産である。一方、汎用機はある程度計画的に生産する製品で、家電・電子部品業界に販売している。一般的な工作機械と異なり、プレス機械は顧客が使う金型に合わせた調整が不可欠で、F 社のエンジニアがエンドユーザーのもとに出向き、十分コミュニケーションを図ったうえで最終製品を組み上げている。

受注から出荷までの納期は、長いもので 1 年半である。これは材料の手配、設計、組立て、据付けまでを含むもので、実際に生産に要する期間は 4 ヶ月である。顧客の要望納期は、だいたい 12 ヶ月である。納期は短いもので 3 ヶ月、最短で 45 日であるが、これは「標準」と呼んでいるポピュラーな製品を受注した場合である。

売上のうち、6 割が自動車産業、3 割が家電・電機関係、1 割が電子・諸産業である。売上の推移をみると、バブル崩壊前までは大きな売上があったが、バブル崩壊で売上は大きく落ち、2003 年 3 月期決算では赤字を記録した。しかし、その後は業績が持ち直し、2007 年 3 月期の F 社および F 社の連結子会社の売上高は約 621 億円、営業利益は約 51 億 6400 億円である。

現在は海外（アメリカ、中国、マレーシア、イタリア）に生産拠点がある。市場の発展で自動車メーカーが海外に進出するにつれて、F 社も海外に進出している。現在、約 60 名の社員が海外駐在している。設計は日本で、生産は現地で行っている。

### 2. 従業員の状況

従業員数は、F 社単体で 863 名、連結決算の対象となる企業グループ全体で約 1600 名で

---

<sup>1</sup> F 社の本社事業所に訪問し聞き取り調査を実施したのは、2008 年 7 月 4 日である。

ある。そのうち国内・国外がそれぞれ約 800 名いる。この内いわゆる技能系社員に相当するのは、機械製造職（加工・組立て）と制御製造職及び成型技術センターにいる金型製造職である。なお、F 社では技能職・技術職という分け方はしておらず、直接職・間接職・一般職という区別をしている。従業員 803 名（海外駐在員のぞく）の内訳は、以下の通りである。

直接職（製造現場でものの製造に直接関わる人、技術設計職などの人）・・・407 名

間接職（直接製造に携わらず、計画や部品の受け入れ、購買、検査、品質保証などに係わる人）・・・191 名

一般職（営業と事務・管理系の人）・・・205 名

ここでいう「設計職」は技能系社員とは言えないが直接職のなかに含まれている。また F 社では、直接職の社員を、機械製造職・制御製造職・金型製造職という区分では集計していない。F 社の社員のうち、技術関係の仕事に従事しているのは 125 名（間接職を含む）、加工・組立て・制御製造などの製造関係の仕事に従事しているのが 263 名である。これらの数字には管理者は含まれておらず、管理職は間接職として集計されている。金型製造職（設計者も含む）は 34 名、そのうち製造の担当は半分位で、さらに部品加工の担当と組立の担当に分かれている。この金型の設計製造は、塑性加工を勉強していたとか、小物を組立てるのが楽しいとか、職人系に向いているなどといった社員が担当している。

F 社には 65 歳までの再雇用制度があって、定年退職者の 9 割位が再雇用制度で残っている。技能系だと 60 歳代では体力的にきついということがあるが、設計職だと 65 歳でも体力的な問題はない。また、製造現場では派遣・請負を活用している。前に挙げた製造関係の 263 名とは別に、派遣が 230 名おり、内訳は直接部門 199 名、間接部門 20 名、一般部門 11 名となっている。請負は 62 名で、塗装や溶接に関わる業務を担っている。

## 2. 人材の募集・採用状況について

近年は団塊世代の定年退職の問題に対応するため、関連会社を含めて毎年 50 名程度採用している。そのうち製造現場には必ず 10 名～15 名位は採用していきたいと考えている。採用人数は例年 9 月頃に、各部門から来年度どのくらい人が必要かあげてもらい、だいたい的人数を把握して募集・採用活動に入っている。最近では、工業高校卒は他社と取り合いになっている。また、F 社が所在する県からの採用者は少なく、北海道から九州まで全国各地から採用している。

F 社では職種別の採用は行っていない。学生は職種よりも会社で選んでくるので、自分のやりたい職種をエントリーのときに希望職種として挙げてもらっている。その際、だいたい機械系を専攻した者は、機械設計・機械の製造を選択している。基本的には、大学卒・大学

院卒は設計部門、高校卒・高専卒は現場・製造部門としている。最近は大学卒でも現場をやりたいという人がいるので、その希望を踏まえて初めに製造部門に配置している。また、高専卒で技能系社員として入っても設計ができれば設計部門に変わることもある。

### 3. 社員の育成・能力開発

#### (1) 新入社員の配置と育成

新入社員は、入社後、会社規定の説明、安全講習などで構成される1ヶ月間の新入社員研修を受ける。その後、5月から導入研修がスタートする。これは、5つのプログラム（プログラムは、①組立て基本実習、②機械加工基礎及び測定機器基本実習、③配管・電機・製罐基本実習、④プレス機械の基礎、⑤検査・物流の5つで、それぞれ5日間の内容構成となっている）で構成される5週間の研修で、事務系、技術系、技能系を問わず全新入社員を対象としている。この研修期間中、測定器具の使い方、やすりかけ、整理・整頓・清掃などを行うが、これは現場の空気・雰囲気を経験し、現場の人との接点を心がけてもらうことを意図している。また、新入社員の知識やスキルのレベルをそろえるという目的もある。

導入研修終了後、製造部門に配置される高卒者は、約半月間の仮配属で適性をみて7月に本配属となる。大卒者も合宿研修などの後、7月に配属となる。配属後は、加工部門と組立て部門の間で、あるいは機械製造部門と制御製造部門の間などの部門を越えたローテーションはせず、組立てなら組立て部門という枠の中でキャリアを積んでいく。例えば、組立て部門では、部門の中で様々な製品を組立てるというローテーションをしている。加工部門だと、汎用加工機をまず担当し、その後、複合機やマシニングセンター（小型・大型）に移る。新卒者は、入る前の面接で希望を聞き、研修で一通りのことを勉強した後にも希望を聞いて、配属先を決める。一人前になるのに10年位かかるが、組立て部門だと5年程度で、一人で機械の据付けができるようになる。

新入社員の指導は配属先の係長ないし課長が担当する。現場だと入社3、4年の先輩社員がつきっきりで新入社員に仕事を覚えさせている。これは会社として制度があるわけではなく、現場で工夫してやっている。ただ、技術本部では新人の勉強会を時間外に開催するなどしている。

F社の本社事業所は、設計部門と製造部門が隣接していることで技術的な交流が頻繁に行われている。加えて、F社の製品はほとんど受注生産なので、常日頃のわからないことがあれば製造部門から設計部門にすぐ電話して教えてもらう。このように製造部門の人でも設計などの技術、知識を学ぶ機会がある。近年はこれらに加えて、グローバル化に適応できる人材の育成にも力を入れている。これは半分以上の機械が海外に出荷される環境下にあるため、具体的には実務的な英語を習得することや異文化に対する理解をいかに深めていけるかといったことが課題となっている。新入社員の中には外国籍の人もいるので、お互い

に仲間意識をもたせるなど、かなり長期的な仕掛けで意識付けを行っている。

## （２）新入社員をサポートする取組み

新入社員をサポートするための全社的な取組みとしてメンター制度がある。この制度は、技能職・技術職にかかわらず新入社員全員を対象として2001年から実施している。新入社員1人に対して1人のメンターが付いて、仕事の面での悩みや社会人として慣れない生活の上での悩みなどの相談にのり、助言や支援をすることを目的としている。

この取組みは、だいたい配属後1ヶ月位から翌年3月までの期間で行われるもので、入社3～4年目位の先輩社員がメンターの役割を担当している。F社では新入社員と近い部署の先輩社員をメンターにしている。部署が近いということで、仕事についての悩みや疑問点に関して適切な助言やサポートが得られるというメリットがあるためである。

## （３）在職者の研修について

新卒者以外の研修については、階層別研修、専門別研修を現在作成しているところである。現段階では、社内資格の資格試験を入社6～7年目から受験できる人がでてくるので、それに向けての学習を奨励している。また、新入社員の段階から、技能検定やF E（Fundamental Engineering<sup>2</sup>）といった資格試験を受けさせるように指導している。例えば、機械系技能社員は資格を取ることで難しい機械を使えるようになるので、仕事の幅が広がる。在職者の研修計画は、部課単位で立てている。

この他、自己啓発教育訓練プログラムがあり、社内と社外の両方のプログラムを活用できるように整備している。その一部は、通信教育を利用することで対応している。将来的には、eラーニングで行いたいと考えている。

## 4. 技能系社員を対象とした社内資格制度・職制と処遇

F社では職種別の職能資格制度を設けている。いずれの職種の職能資格も1～12等級に区分されており<sup>3</sup>、各等級には、その等級の到達者が要求される職務の内容やレベルが規定されており、昇格には、そのレベルの作業能力、作業速度、品質といったものをクリアしていることが必要となる。

製造に従事する社員が各等級に昇格するのに必要な大体の経験年数で見ると、初級（1～3等級）への昇格に2年～5年、6～7等級への昇格であれば10年ほどの経験が必要となる。F社の製造職は、若いうちは年々等級が上がるが、ある等級まで昇格すると、管理職もしくは

<sup>2</sup> “fundamental engineering”とは、技術者としての基礎能力を測る民間の検定試験で、試験問題は全て英語で出題される。試験問題は、工学、数学、自然科学と、技術関連の各分野（化学、土木、電気など）からの選択科目によって構成されている。

<sup>3</sup> 同じ等級でも、他職種と支払われる給与が異なる職種もある。



スペシャリストとして格付けられる要件となっている社内試験への合格を果たさないと、その先のキャリアが開けてこない。この社内試験の可否は職能等級上の昇格とは別に位置づけられており、職能等級上で昇格しても、試験に合格しなければ以下で述べる職制ライン上の管理職には昇進できない。

F社で製造部門の基本的な職制ラインは、リーダー→係長（5～10人を束ねる）→課長代理（10人以上を束ねる）→課長（30人～40人を束ねる）→次長→部長となっている。課長は職能等級が大体8等級以上である。課長になるために資格試験を受けるのは7等級の社員であることが多いが、6等級以下でも技能検定1級を持っているといった社員はスペシャリストとして考えているので、受験ができる。なお、技能検定については、社内に技能検定委員がいる関係で、F社が試験会場になっており、F社の従業員及び関係会社の従業員等、多くの人が受験している。技能検定の内容もF社の仕事内容とリンクしており、利用しやすいものになっている。

給与・賞与は、職能等級（等級でどこにいるか）を基準にして勤続部分と業績評価で決定している。この仕組みは職種によって違うことはない。また、技能検定資格を処遇に直接反映させることはしていない。一時金として手当の支給はあるが、資格を取得したから給与が上がるということはない。

## 5. 会社における中核的スキル・技能者の養成方針

プレス機械の場合、電動部分、駆動部分の伝達系が重要なポイントになる。モーターからのエネルギーをいかに正確に上下運動に変えて誤差なく運動させるか。品質のばらつきがないように生産することがポイントになる。同じ品質のものを量産することが技能として重要である。品質を維持するための作り手の技術・技能をいかに育成・継承していくかがポイントになる。

実際の養成にあたっては、できるだけ満遍なく機械を使えるような多能工あるいは万能工の養成を目指している。その中で、各人の得意な部分が出てくるので、現場では棲み分けをしている。例えば、金型の設計製造の場合は、担当分野は部品加工と組立てに分かれているが、設計製造担当者は図面を描くことから部品の加工、組立てまで全部のことをこなすことが求められる。

## ＜事例 6 一般機械器具製造 G 社＞

### 1. 企業概要

G 社<sup>1</sup>は、エアマイクロメータ（寸法の変化を、空気の流量や圧力の変化に変換し、その量を知ることで、ものの寸法を測定する比較測定器）の製造を目的として、1957 年に設立された。主要製品は、自動計測機、超仕上盤（ベアリングの外輪及び内輪の軌道面を仕上加工するための全自動の工作機械）及びエアマイクロメータ（測定治具を含む）である。

この 3 つの主力製品の出荷額に占める割合は、顧客企業の設備投資の傾向に大きく影響されるために、年度による変動が大きい。これまでは、出荷額の約 2 割をエアマイクロメータ（エアマイクロメータ・電気マイクロメータ）が占め、自動計測機が 4 割、超仕上盤が 4 割を占める構成であった。ただ最近では、自動計測機の主要な納入先である自動車メーカーが設備投資に慎重で、結果として需要が伸びていないこと、また、軸受けの内輪、外輪などの加工用には超仕上盤が使用されているが、風力発電機の需要が環境意識の高まりという追い風もあって好調であることから、2008 年は、エアマイクロメータが 2 割、残りの 8 割のうち約 70% を超仕上盤の出荷が占めるといった状況となっている。競合メーカーが多い自動計測機では、価格競争となっている。G 社の強みは、小回りのきいた対応ができることである。

主要製品の製造にあたっては、製作するうえで特殊な設備・装置を必要とする部品や、製造部門の生産能力を考慮した一部の部品以外は、自社で製造している。

なお、G 社では 2008 年 3 月に ISO9001 と ISO14001 の認証を取得している。

### 2. 従業員の構成

従業員構成については、全体で 58 名のうち、純粋な技能者は 12 名、それ以外に技術者と技能者をおかねている者が 10 名ほどおり、合わせて約 20 名である。純粋な技能者は、ほとんど部品加工部門であり、組立の担当者は入っていない。また、組立て、最終的な調整、サービスエンジニアをおかねている者が 7～8 名おり、この人達が中核的 skiller である。

間接部門には 30 名弱いるが、その中には社内外注の人が 10 名ほどいる。総務は 3 名、工務（資材・工程管理など）が 4 名であり、新設の品質管理部門が 1 人である。残りが設計、技術、部品加工・組立てであり、設計 5 名、技術 8 名、部品加工・組立てのみを担当する社員が（最終調整は担当しない人）3 名、それ以外に製品の開発部門がある。設計部門の 5 名は、自動計測機の設計担当者と超仕上盤の設計担当者の合計人数であり、エアマイクロメー

<sup>1</sup> G 社を訪問し、聞き取り調査を実施したのは 2008 年 11 月 7 日である。

タの設計は別のグループで電気技術者が担当している。

技能職の平均年齢は高く、部品加工部門の平均年齢は 60 歳に近い。そのため、20 歳代、30 歳代の技能者の確保が緊急の課題となっている。一方、機械設計部門の従業員の平均年齢は 40 歳前後と若く、部門長も 40 歳代であるが、その多くは 10 年以上の経験がある。組立て、最終的な調整、サービスエンジニアを兼ねている中核的技能者の平均年齢は 50 歳前後である。

### 3. 人材の募集・採用状況

高校新卒者の採用は実施しているが、最近はほとんど採用できていないのが実態である。理由として、G社の立地的な問題と、処遇面及びものづくりをやりたい人が少ないこと等がある。近年、大学新卒者を採用したが、稀なケースであった。工業高校の優秀な卒業者は大手企業志向が強く、G社のような中小企業へは、なかなか目を向けてくれないので、新卒者の採用に苦労しているとのことである。それ以外の工業高校の卒業者は、製造業ではない全く別の業界に就職するのではないかと判断している。

G社は昨年も担当者が普通科高校・工業高校を回って募集・採用活動をしたが採用数はゼロであった。HPでの募集を行っているが応募自体がまれであり、職安にも求人票を出しているがうまくいっていない。また、今年は民間の求人HPを使った結果、20名以上の応募があったが、その中には同じ業界での就業経験のある人はあまりいなかった。

中途採用では、過去3年間で5~6名を採用している。中途採用者は、実質的にはほとんどこの業界の未経験者、あるいは製造業の現場を少し経験したくらいのレベルであり、採用してから社内で育てていくことになる。つまり、簡単なラインの補助的な作業をやったことがある、あるいは機械系高校を出たけれど勉強したことを生かせていなかったといった人材がほとんどであり、G社が求めているレベルの人材が採用できていない。中途採用する時の選定基準については、応募者が少なく、選別するだけの余裕がないのが現状である。思っているレベルの人材はほとんどいないが、その中でなんとか人数を確保しなければいけない。技術に関する知識がある程度あって、やる気があれば学歴は問わない。

### 4. 技能系社員の育成・能力開発

#### (1) 技能系社員に求める技能

主要製品の製造にあたって、製造現場の技能者に求められる技能は、切削加工、研削加工・研磨、機械組立・仕上げ及び電気・電子組立である。とりわけ、自動計測機や超仕上盤の製造にあたっては、サブミクロン単位の加工・測定精度が要求される。したがって、G社では特に精度の実現に必要なきさげ作業にも習熟した技能者の育成に重点を置いている。

また、G社では高度な加工技術の習得にも加えて、技術的な知識をもった、テクノワーカー

一的な技能者を今後も確保していきたいと考えている。最終的に自動計測機や超仕上盤の調整は、単なる熟練技能工ではなく技術、技能の両方がわかる人でないとできないからである。また、顧客先への機械の納品、据え付けの際には、技術、技能の両面がカバーできて、サービスエンジニアとして顧客に対応する必要があるからである。現在、7～8名の技能系社員が製品の最終的な調整や顧客への納品を担当しているが、彼らの平均年齢は50歳前後であり、この人たちが若手に技能伝承できる道を今後つくっていききたいと考えている。

## （２）技能系社員の育成

新入社員の配属は、個人の適性もみて判断している。決まった育成コースはないが、配属後、まず、基本的な作業からやらせている。例えば、簡単なきさげ作業をさせてみる、もしくは測定からやらせるなどしている。2007年に採用した大学新卒者の場合は、半年間は測定をやりながら他のことを現場で経験させて育成している。

その際、サポート役を付けて状況を見ながら教えるなどしている。現在、65歳のベテラン技能者が1名、パートタイマーとして残っているので、この人をサポート役（テクニカルトレーナーと呼んでいる）として、若年者の指導を担当させている。また、超仕上盤部門については、一人を管理職ラインから外してテクニカルエヴァンジェリスト（Technical Evangelist：技能伝承者）と呼び、製造本部の下に配置して若手を育成する体制にしている。ただ、まだ仕組みを作ったばかりなので、実際に機能するのはこれからである。この仕組みで伝承しようとする主な技能は、組立て調整である。これは、総合的な知識と経験が必要で、かなりの技量がないとできないからである。

現在のG社の中核的技能者は、工業高校を卒業して入社後、加工、組立て、調整、サービスエンジニアなどのステップを踏んできており、全ての工程で仕事ができる。技術、技能の学び方は、見よう見まねであり、特別なOJTの仕組みをもっているわけではない。最低限のマニュアルは作りたいと思っているが、整備はこれからである。ただ、マニュアルだけではサブミクロンの精度を実現することは難しいとG社では考えている。精度の実現は、技能者が作業の結果などを踏まえながら自分で工夫したりしてはじめて可能であり、基本的には、生産ラインでの日々の仕事のなかで技能系社員自身がカンやコツを覚えていくことを重視している。

Off-JTに関しては、会社の中での研修はしておらず、外部研修を利用し、ここ半年で約30人が受講している。外部研修では、工業協会のセミナーをよく使っている。理由は、工業協会から毎日のように案内が来て情報を得ているからである。活用するセミナーは1日コースの座学のものが多い。技能検定については過去に会社で受けさせていたようだが、最近はそうしたことは行っていない。ただ、将来的には電気主任技術者や組立て職種の技能士資格を技能系社員に取得してほしいと考えている。

技能者が技術面について学習する機会に関しては特に仕組みは設けていないが、製造部門

と設計部門がそのつど製品ごとに加工の担当者、組立ての担当者及び設計の担当者が話し合  
って問題や不具合事項を解決し、製品を作っていくなどの取組みをしている。

## 5. 技能系社員の処遇とキャリア

G社で、現場のことがわかり、かつ、技術的なこともある程度理解して仕事ができるよう  
になるには最低10年はかかる。現在は職能資格制度が整備されていないので、年齢給が基本  
になっている。つまり、技能レベルにあわせて格付けする給与の仕組みになっていない。今  
後は、明確な制度としてそのような目標付けをしていきたいと考えている。

技能系正社員のキャリア形成に関して以前はジョブ・ローテーションがあったが、最近  
は、加工部門担当者は加工部門内で、組立て部門担当者は組立て部門内での仕事に終始して  
おり、両部門間のローテーションができていない。これには加工部門の技能者の年齢が高く  
保守的なことも背景にある。ただ、会社としては、今後は両部門間のローテーションにする  
形にもっていききたいと考えている。

## ＜事例 7 電子デバイス製造 H 社＞

### 1. 会社概要

H 社<sup>1</sup>は 1988 年に設立された会社で、ソフトウェア設計・ハードウェア設計・システム開発及び各種自動制御盤の設計制作を主要な事業としている。年間売上高 7 億円の 7～8 割は、大手自動車部品メーカーとの取引で占められている。H 社では、「製品の設計・開発」→「製造・組み立て」→「検査」→「出荷」→「メンテナンス」という一連のプロセスに一貫して対応できる体制をとっており、製品製造は、顧客のニーズに基づいて技術部門で開発・試作し、単品で納める形態をとっているものが多い。しかし、その中から量産品となるものが出ている。主な製品は、小型電線押出機システム、汎用 CAD システム、バーコード検査システム、小型マシニングセンター、端子誘導装置開発設計等である。ここ数年は主要な顧客である自動車産業の会社の業績の伸びに応じて出荷額が伸びており、2004 年の売上高・出荷額を 100 とした場合、2007 年度の売上高・出荷額は 150 である。

従業員数は 38 名で、主な配属先と人数の内訳は以下の通りである。なお、③と④の部門の人は技能系社員で、①と⑤の部門の人は技術と技能の両分野をこなせる社員である。

- ①ハードウェアの設計と試作（組み立て）を担当する人：3 名
- ②ソフト開発部門：9 名（この中には①の 3 名も含む）
- ③製造・組み立て部門 6 名
- ④検査部門：2 名
- ⑤メンテナンス部門：5 名（販売した製品やバージョンアップしたソフトウェアに関する顧客への指導等の業務も担当する）

### 2. 人材の募集・採用状況

社内で新人教育を実施する体制を作っていないことや、新人教育を担当できる人材もいないこと等の理由で、職業経験のある人を採用している。また、新卒者を募集しても応募者が望めないことなどの理由で、中途採用のみで対応してきている。募集はハローワーク、求人雑誌等を通じて行っている。また、紹介派遣で来た人を採用したこともある。応募者は、大卒、専門学校卒で同業他社を経験した人が多く、工業高校卒者はいない。

採用の際には、面接で、スキルのレベル（ハンダ付けができる、専門的な作業内容を遂行

<sup>1</sup> H 社を訪問し、聞き取り調査を実施したのは 2008 年 11 月 11 日である。

できるなどといったスキルのレベルや、協調性がある、自分を抑えられるといった性格に関わる点などを詳細に聞いて、採用の可否を判断している。とりわけ、その人の仕事能力を判断する上で、前職における実績が非常に参考になるとH社では考えているので、どういう仕事（作業内容）をしたのかを把握することに主眼を置いている。今回の聞き取り調査の直近の採用では、ハードウェア系ではアナログ技術が扱える人、ソフトウェア系ではC言語ができる人、そして、製造部門ではハンダ付けができる人を採用した。しかし、ここ2～3年は人材不足で選り好みができる状況にない。

現在のハローワークの求職票には、求職者の持っている能力・技術・技能と企業が求める人材像を比較できる項目がないので適材者を見つけだすことは難しい。例えば、雇用・能力開発機構のポリテクセンターの訓練生・修了生が、訓練でどのような技術・技能を身につけたのか、あるいはどのようなことができるのかといったことを明確に記述した求職者情報が用意されていると、求人側としては便利で、使いやすいものになるとのことである。

### 3. 技能系社員の育成・能力開発

#### (1) 技能系社員の育成・能力開発

主要製品の製造にあたって、製造現場の技能者に求められる技能は、ハンダ付け、電気・電子組立、機械組立・仕上げである。そのため、OJTを効果的に進めるために、①仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている、②作業標準書や作業手順書を使って進めている等の方法をとっている。

作業標準書は、ISO9001の認証取得に取り組んだ時に作成された。その構成は作業内容、作業手順、レベルから成り立っており、リーダークラスの人が作成し、品質管理部門がチェックして取りまとめた。

製造部門の仕事の内容は、入社した時点では、下加工（線を切る、部品へのラベル貼り、ハンダ付け、組み付け）を担当させ、段階を経て回路図を見ながら1人で組み立てるレベルの作業へと移っていく。設計・技術部門における人材育成では、「システム設計をして提案できる（上位レベル）」レベルと「顧客の要望を回路図に組み込むことができる（最上位レベル）」レベル等の作業内容を規定して、これらのレベルの内容をこなせるように目標を立てている。そして、四半期ごとに結果を出すように技能系社員に求めている。

一方、Off-JTに関しては、①5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）など製造現場における基本的な心構えを身につけさせること、および②担当する業務と関連する技術分野について学習させることを目的に、内部での講習会と外部の教育訓練機関が実施する講習を利用することで進めている。外部の教育訓練機関が提供するコースを活用する際には、①実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標、②実施時期、曜日・時間帯、③受講料を考慮して決めている。

内部の講習会では、ハンダ付け、ねじ締め、圧着等に関わる内容の講習を実施している。また、外部の教育訓練機関の利用に関しては年間計画を作成し、使用している機器のメーカーが実施しているユーザー向け研修のうち、インバータ制御、リレーシーケンス、計装関係のものを受講させている。また、商工会議所が実施する講習会では、営業関連の内容、ソフト関連（セキュリティ関連の内容）のもの、中間管理職のためのセミナーを受講させている。これらのコースに関しては、半年に1回の割合で受講している者もいる。

自己啓発支援については、後述する ISO9001 の認証取得に関連して、業務担当部門ごとに教育訓練目標を設けているので、これを踏まえてリーダーが各社員に達成すべきことを伝えている。この伝達を受けてそれぞれの従業員が自分の目標やテーマを決めて自己啓発に取り組んでいる。自己啓発に係る受講料等は会社が負担している。受講内容には、基本的回路設計、CAD による図面の書き方等のものである。

## （２）ISO9001 の認証取得と従業員の教育訓練

H社は2005年にISO9001の認証を取得し、ISO9001の認証取得に向けた取り組みや更新に係る取組を通して、従業員の教育訓練に力を入れるようになってきた。

ISO9001の認証取得及び更新を受ける際には、製品の品質に影響がある仕事に従事する要員の教育訓練と力量の認識及び証拠書類の提示が求められる。この条件をクリアするためには、組織として次の事項を実施することが求められている。

- ①製品品質に影響がある仕事に従事する要員に必要な力量を明確にする（製品品質に影響がある業務を選び出し、その業務に必要な力量を明確にする）。
- ②必要な力量がもてるように教育訓練し、または他の処置をとる。
- ③教育訓練または他の処置の有効性を評価する（教育訓練の結果、必要な力量を保有しているかどうかを評価する）。
- ④組織の要員が、自らの活動のもつ意味と重要性を認識し、品質目標の達成に向けて自らどのように貢献できるかを認識することを確実にする。
- ⑤教育訓練、技能及び経験について該当する記録を維持する。

上記の事項のうち、「製品品質に影響がある業務を明らかにし、その業務に必要な力量を明確にする」ためには、職務分析を行い作業員ごとに作業内容とそのレベルを明らかにすることが求められる。これらの一連の作業を通して作成されるのがスキルマップである。H社では作成したスキルマップを、従業員に提示している。従業員はスキルマップをみることによって、自分の技能レベルや部門での位置づけが把握でき、かつ、他の人のレベルもわかるので、OJTの目標を定める際に役立っている。また、従業員間で切磋琢磨して能力開発が活発になればという会社側の期待がくみ取れる。製造部門のスキルマップの構成は、次のよう



である。

作業項目－①スレーブ組立、②マスター組立、③パワー組立、④検査、⑤梱包、⑥出荷  
各作業項目のレベル（評価基準）－A（人を指導できる）、B（一人でできる）、C（一部  
教わりながらできる）、D（教わらないとできない）

### （3）会社を支える技能者のタイプ

会社の事業活動において中心的な役割を果たし、事業所の強みや競争力を支える中核的  
技能者をH社では、①複数の工程からなる生産ラインを担当（段取り替え、設備保全を含む）  
することができる多工程持ち技能者、②設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程  
全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できる万能型技能者、③製造現場  
のリーダーとして、ラインの監督業務を担当することができるマネージャー型技能者である  
と認識している。その中で最も確保に力を入れているのは、マネージャー型技能者であり、  
彼らには①設備の保全や改善のための知識・ノウハウ、②品質管理に関する知識・ノウハウ、  
③生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ、④電子・電気回路に関する知識・  
ノウハウ、⑤計測・制御に関する知識・ノウハウ。⑥電気通信に関する知識・ノウハウとい  
った知識・技術を求めている。

マネージャー型技能者の養成は、中途採用した者の適性、担当業務に関する専門的な知識・  
技能レベル、それまでの担当業務における実績、仕事に対する積極性を基準にして、技能系  
正社員の中から選抜して行っている。H社が求めているレベルに達するまでには、5～10年  
の経験が必要である。H社では中核的技能者は、単に組み立てや調整ができるだけでなく、  
ラインの目標管理ができる人と位置付けている。そのため、品質管理やライン管理に関する  
知識やノウハウを持っていて、実践できなければならない。

ただ、中核的技能者の確保はあまりうまくいっていないと評価している。その理由を、①  
優秀な人材が採用できない、②技能系正社員の能力開発が適切に管理されていない、③技能  
系正社員に能力開発の意欲が乏しい、といった点に見ている。しかし、より良い教育訓練を  
してより良い人材を育てることは重要であり、ISO9001の認証取得を契機として従業員の教  
育訓練にも力を入れるようになってきた。OJTだけでは体系的な教育訓練ができないので、  
Off-JTを積極的に取り入れて従業員の教育訓練をしていきたいとのことである。

## 4. 技能系正社員のキャリアと処遇に関する取組み

H社では社内で部門間を異動させることはあまりなく、配属された部門でキャリアを積み  
上げていくという人事管理をしている。ハードウェア部門を担当する人とソフトウェア部門を  
担当する人では、技術や専門分野が全く違うので両部門間を異動することはない。ただ、ソ

ソフトウェア開発部門からメンテナンス部門への異動はある。したがって、多くの従業員のキャリア形成は、部門間を超えたものではなく、配属された部門の中で易しい仕事から難しい仕事へという形でのキャリア形成となっている。

技能系社員の処遇やキャリアに関しては、社員の能力の伸びに伴って、より高度な仕事を与えることを非常に重視している。また、技能系正社員に技術分野の知識・ノウハウを習得する機会を与えることや、自己申告、社内公募制など、技能系正社員本人の意向を反映したキャリア管理施策の実施、成果や実績に基づいて、これまでよりも技能系正社員の間での給与に差をつけること、勤続や年齢と連動する給与部分の縮小、廃止をある程度重視している。

また、国家検定（情報処理技術者）の取得については、昇格・昇進選考の際に考慮している。

## ＜事例 8 電子機械器具製造 I 社＞

### 1. 企業概要

I 社<sup>1</sup>は 1965 年に現社長によって創業され、1975 年に法人化された。現社長は人間の目の機能を電子回路化する独自技術<sup>2</sup>をもとに、従来は検知できなかった微細な欠陥や色むらなどを検知できる自動外観検査システム（細かいキズを検知し不良品を発見する装置）を開発した。この自動外観検査システムを 1988 年から売り出し始め、従来にない高性能と、さらに検査に必要とされる検出精度に合わせてスペックを選択できるシステムの柔軟性を強みとして、納入先を増やしていった。I 社の製品は、自動車の塗装、精密機器の感光ドラム、レンズや液晶などの素材や硝子の検査などに使われることが多いものの、現在の納入先は製造業のほぼ全業種に広がっており、特に各業種のトップ企業には軒並み納入している。また、最近では製造業以外の高速道路や石油備蓄タンクなどのメンテナンスを行う企業などにも納入先を拡大している。

I 社のシステムは大まかに言うと、①検査物を画像で捉えるカメラ、②カメラで捉えた映像から異常を検知する画像処理部分、③画像処理の結果を表示するディスプレイにより構成される。I 社のシステムは、光学部品、電子部品、板金部品、ソフトウェアといった多種多様な部品からなるが、一部の基幹部品を除いては自社で生産せず他社から調達している。部品の発注先は現在約 300 社に及ぶ。システムの生産工程のうち、I 社で主に行われているのは企画、開発、設計、最終検査といった工程で、実際のもの製造にあたる作業としては、カメラ部分の組立作業と、システム全体の最終的な組立・調整作業のみを行っている。

調査時点の社員数は 43 名で、その内訳は組立て担当が 6 名、営業担当が 14～15 名、事務・総務担当が 6 名、残りの 16～7 名がシステムの開発担当者となっている。会社全体でみると、20～30 歳代の若い社員が多い。組立てを担当する 6 名は、I 社で作成した図面に基づいて外注先から調達した部品を最終的に組み立てる業務を担当している。6 名のうち、40 代の開発部長が 1 人おり、その下に 20 代の作業員 5 人がいる。組立て作業は、品質を安定させるために I 社独自のマニュアルを作成し、そのマニュアルに基づいて担当者に行わせている。

### 2. 社員の採用

社員の採用数は例年おおよそ 4～7 名で、2008 年は 7 名採用している。2009 年は例年よりも少し多めに 10 名を採用したいと考えている。採用しているのは大学・大学院卒である。ま

<sup>1</sup> I 社を訪問し、聞き取り調査を実施したのは 2008 年 11 月 13 日である。

<sup>2</sup> I 社はこの技術に関連する数多くの特許を、日本をはじめとする世界十数カ国で取得している。

た、関東だけでなく、関西・東北からも採用している。

新卒採用については、求人に対して応募が少なく、また I 社で求めるレベルの人材がなかなか採用できないと感じている。ここ 3 年、中途採用も募集してきたが採用は行わなかった。新卒・中途採用の募集は I 社のホームページによるほか、新卒の募集の場合は、大学・大学院の研究室からの紹介を受けたり、民間の人材ビジネス会社が開設する求人用のサイトを活用したりするなどしている。

社長自身の経験から、子どもの時から自分でこだわりをもって何かをやってきた人が I 社の仕事には向くと考えており、選考の際には応募者がそういったこだわりのようなものを持っているかどうかなどを特に重視している。採用後は、懇親会などを定期的に行き、社長や I 社社員との交流を深めることができるようにするなどして、定着に努めている。

### 3. 社員の育成・能力開発

#### (1) 社員の育成・能力開発

I 社では新卒社員を対象に、4 月から約 3 ヶ月間、新人研修を実施する。この研修の際には、I 社での設計・開発作業に求められる演算の仕方などの技術を教えている。新人研修を終えた社員には電話営業を担当させたりする。I 社における一般的なキャリアコースとして、営業ののちは組立てを担当し、次いで開発・設計を担当ようになる。営業を担当する期間は 2、3 年である。ただ、文系出身で、ずっと営業を担当する社員もなかにはいる。

日々の仕事の中での社員の育成・能力開発にあたっては、社員に担当させる仕事の内容を吟味し、技術・技能のレベルを踏まえてやさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしたり、日常的に上司や先輩が部下や後輩に仕事の手順を教えたりするようにしている。また、主に土曜の午前中に社内で研修を行っており、この研修には全員参加させている。研修で実施する内容は、以前は英語のレベルアップのためのセミナーや、特定のテーマについて外部の講師を招いての講演だった。最近では、展示会の前のプレゼンテーションの練習や、他社を視察した際の報告の機会としてこの研修を活用している

上記の社内研修のほか、チップのメーカーとか開発用のソフトウェアメーカーが行うセミナーには社員を頻繁に参加させて、新しい技術を学ばせている。ただ、その他の民間・公共の訓練機関を活用することはほとんどしていない。自己啓発支援については、通信講座のコースを修了したら、会社から半分助成することになっているが現状は活用が少ない。

自己啓発における一つの目安として、I 社では国による認定資格である「技術士<sup>3</sup>」の資格

---

<sup>3</sup> 「技術士」とは、技術士法第 2 条で「法定の登録を受け、技術士の名称を用いて、科学技術に関する高度の専門的応用能力を必要とする事項についての計画、研究、設計、分析、試験、評価またはこれらに関する業務の指導を行う者」と定義され、取得には第 1 次試験、第 2 次試験に合格した上で登録する必要がある。第 1 次試験は基礎科目、適性科目、専門科目（特定技術部門についての専門知識を問う試験）の 3 つの試験からなり、第 2 次試験では、特定技術部門についての試験が行われる。

を取得するように社員に奨励しており、社長自身も技術士の資格保有者である。上述したように I 社は幅広い製造業の業種に顧客をもっており、技術全体の動向に目をくばる必要があり、そうした視野を養成するためには技術士の資格をとるのが望ましいのではないかと社長は考えている。

## （２）会社で育成・確保を目指している中核的人材

I 社では、自社の製品の開発・製造を担う中核的人材に、最終的には技能・技術の両面がわかる「テクノワーカー」として働いてもらいたいと考えている。より具体的には、I 社の製品の技術的な特徴を理解したうえで、その特徴を発揮するように、外注先が生産してくる部品を適切に組み合わせ I 社の製品として完成させることができるようになることを求めている。

上記のような「テクノワーカー」として活躍するには、様々な部品を正確に組み立てていくスキルに加えて、顧客のニーズに応えるための機能を持たせるには、どのような部品の組み合わせが有効か、あるいは部品の集合体であるシステムとしてどのようなものを作っていけばよいかといったことに関する知識も不可欠となる。I 社が中核的人材として働く「テクノワーカー」に必要な技術的な知識・ノウハウとして考えているのは、設計、電気・電子回路、電気通信、メカトロニクス、ソフトウェア、セールスエンジニアリングといった分野の知識・ノウハウである。

現状、I 社では中核的技能者の確保あまりうまくいっていないと考えている。理由は育成に時間がかかるため、まだ十分な人材が育っていないためである。I 社で求めるレベルのテクノワーカーとして活躍できるようになるには、新卒入社後 10～15 年の経験が必要と社長は見ている。

## ＜事例 9 電気機械器具製造 J 社＞

### 1. 企業概要

J 社は 1935 年に開業し、1956 年に法人化した会社で、現在は制御盤、配電盤、分電盤、電気融雪器などの製造、メンテナンスを主な業務としている。売上の 6 割近くは、制御盤、配電盤の製造・販売によっている。制御盤、配電盤は設計及び組立・配線を J 社で行い、筐体部は外注している。他方、電気融雪器については、設計から製造・販売までを一貫して J 社で行っている。J 社は電気融雪器の設計・製造に関わる特許をいくつか持っており、国内の電気融雪器市場においてはかなりのシェアを占めている。

創業のころから製品の主要な納入先は国内の大手鉄道会社 TK 社とそのグループ公事で、現在でも売上高の約 95% がそれらの会社からの発注によるものである。売上高の残り 5% は他の国内の鉄道各社からの発注による。TK 社からの電気機器関連の発注はある時期から系列化により、TK 社から分社された子会社を通じて発注されることが多く、この子会社が電気機器関連の発注を下請け会社に分散して行うようになったため、TK 社からの受注はやや減少傾向にある。

現在の競争相手は、J 社と同様の製品を製造している国内のメーカーである。日本の鉄道の規格にあうものを製造するのは困難なためか、今のところ競争相手となるような海外メーカーは現れていない。しかし、国内の競争相手の中には J 社よりも低価格の配電盤などを製造するメーカーが現れており、そうした状況を踏まえて J 社も対抗して価格競争をしなければならぬため、売上高を伸ばしていくことが難しい。また、配電盤や制御盤は非常に耐久性のある製品であるため、次々と新規の発注があるということがそもそもあまり起こらない。韓国や台湾といった海外にも製品を提供したことはあったが、一度製品を提供してしまえば、その後はそれぞれの国で技術開発をし、製品を作ってしまうということが多いとみられ、海外から再度の発注がくることはまずない。

近年は受注が低調で、2004 年度を 100 とした時の 2007 年度の売上高は約 80 と業績が低下していた。しかし、2008 年度は東北・九州新幹線関連を含み多少受注が増えている。J 社への発注は、主に TK 社が路線を拡大したり、新駅の開設や既存駅の改装を行ったりした時に増加するが、路線の拡大や新駅の開設、既存駅の改装といった大規模な設備投資はそれほど頻繁に行われるわけではなく、行われる場合も企画から実施までに時間がかかるため、J 社の受注にも波が生じがちである。

調査時点<sup>1</sup>での社員は 37 名で、内訳は部品の組立などを担当する技能系社員が 11 名、設計

<sup>1</sup> J 社を訪問し聞き取り調査を実施したのは、2008 年 11 月 17 日である。

担当者が6～7名、営業担当者が10名ほど、資材管理の担当者が3名、総務・経理の担当者が2名、地方事業所勤務が3名となっている。派遣・請負などの外部人材は活用しておらず、業務繁忙時には協力会社への発注で対応している。

## 2. 技能系社員の採用と定着にむけての取組み

J社の技能系社員の中には、1956年の法人化当時から勤務している社員がいるなど、平均年齢は48.5歳と高い。技能系社員の年齢別人数構成は60歳代が2名、58歳が1名、50歳が1名で、ほかは20～40歳代であるが、平均年齢の高さを何とか解消するため、採用により若い人をもっと増やしていきたいと考えている。

ただ、新規学卒者は社会人としての心構えを教育するなど教育期間が必要になり、即戦力を求めるJ社の状況にそぐわないので、最近では採用していない。近年はいわゆる「第二新卒」を中心に、20歳代、30歳代を採用している。募集媒体には大手民間人材ビジネス会社が開設しているインターネットの求人用サイトを使っているおり、募集要項には、一定の期間に製造業務に関わる資格を取得してもらうことなどは示している。また、1級技能士などの資格保有者が指導をするといったことなどもアピールしている。

採用にあたっては製造業での勤務経験有無や、J社の製品のようなものを製造した経験があるかどうかといった点を問わず入社後数年かけて技術指導などを行う。定着のための施策は特に設けていないが、従来の徒弟制度の長所・短所を考慮しながら、若い社員を教育し、定着を図っている。

## 3. 技能系社員の育成・能力開発

### (1) マニュアルを活用した育成・能力開発

J社では新たに社員を採用した際、技能系社員として採用した場合でも、設計担当者として採用した場合でも、最初の半年間は製造現場の仕事を経験させている。この間に新入社員の適性を見ており、設計担当者として採用しても半年後に技能系社員として製造現場に配属するケースもある。

製造業務未経験の人を採用した場合は、J社の技術開発部長が作成したマニュアルを渡し、現場の仕事を担当している最初の半年の間に仕事をさせながら覚えさせている。製造現場では、工場長に次ぐポジションの検査長が仕事のやり方について指導を行っている。以前は先輩の仕事ぶりを見て覚えさせるという徒弟制のような仕事の覚えさせ方をしていたが、仕事のやり方の裏付けとなる知識を習得させながら仕事を覚えさせる目的でマニュアルを用意した。

製造現場では、社員の仕事の習得度合いに合わせて簡単な仕事から徐々に難しい仕事を担

当させている。J社の製造現場において最も簡単な仕事は電気融雪器の製造にかかわるもので、コードを融雪器に取り付けるといった簡単な配線作業であるが、制御盤、配電盤の組立て・配線の作業を行うにはある程度作業を習得し、理解することが必要である。仕事の習得度合いを明示したスキルマップのようなものは用意していないが、技能指導の履歴や今後の教育訓練計画を記録したものは社員一人一人について作成している。

育成マニュアルや技能指導履歴・教育訓練計画の記録の作成は、J社が加盟する業界団体による「優良工場」認定を取得するために実施している。J社ではISO9001の認証取得も検討したが、TK社との取引が受注の大半を占め、納入先を増やすためにISO9001の認証取得を行う必要性が低かったこと、また業界団体による認定の取得に必要な取組みのほうで、ISO9001の認証取得に必要な取組みよりもさらに専門的なこともあって、業界団体の認定の取得を選択した。「優良工場」は年に一度の監査を受けており、その際に技能指導履歴などの教育訓練に関する記録をチェックされる。

育成マニュアルにそって仕事を覚えている最初の半年間、新入社員は週に数度の社内研修も受けている。社内研修を主に担当しているのはマニュアルを作成した技術開発部長である。そして半年後には、マニュアルの理解度を試す試験が行われる。

## （２）資格取得の奨励

J社では国や業界団体による技能検定資格や、業界都道府県が設けている技能関連の資格などを取得するよう、技能系社員に奨励・指導をしている。TK社のような大手企業からの発注要件をクリアする際に一定数以上の技能士がいるほうが有利であるし、上述した業界団体による優良工場の認定を受けるために一定数以上の技能士が必要だからである。

入社して3年ほどした技能系の社員には、国家技能検定資格である、配電盤・制御盤組立て作業技能士2級を受検させている。2度目の受検まではJ社が受験料を負担し、3度目の受検以降は、社員の自費負担で受検させている。この資格はJ社が加盟する業界団体も取得を推奨しており、取得していないと業界内で一人前と扱われない。現在、若い新入社員以外は全員配電盤・制御盤組立て作業技能士2級を持っている。このほかに、配電盤・制御盤組立て作業技能士1級、電気製図技能士1級・2級、電気工事士といった資格を保有している社員がいる。

勤務時間外に資格試験のための研修や実技指導などを社内で行ったりしていないが、加盟する業界団体が行っている1回2～3万円の配電盤・制御盤組立て作業技能士2級受検用の講座に、新入社員や資格を取得できていない社員を年に1～2名派遣している。配電盤・制御盤組立て作業技能士1級以上を受検するための研修・セミナーや、資格取得目的以外の研修、セミナーについては、本人の希望があった場合に社内で検討の上、社長の了承が得られれば派遣しており、工場長などが年に数回参加している。



### （３）会社が求める中核的技能者のタイプと確保の状況

Ｊ社で、会社の強みや競争力を支える中核的技能者であると見られているのは、高度な熟練技能を發揮できる「高度熟練技能者」や、製造現場に必要な技能のほか、高度な技術的知識も身につけた「テクノワーカー」であり、なかでもこれまで確保に力をいれてきたのは高度熟練技能者である。この高度熟練技能者になるには、10～15年の経験が求められるという。

高度熟練技能者の確保はうまくいっており、その要因は技能系社員の定着状況のよさや、高齢技能者の継続雇用、OJT・Off-JT・自己啓発支援といった育成・能力開発の取組みが効果的に行われていること、技能者を育成しようとする職場の雰囲気といった点にあるとＪ社では見ている。

## ４．技能系社員のキャリアと処遇

Ｊ社では社員の給料を規定する賃金表や、職能資格制度のようなものは作っていない。資格取得については社員全員の資格取得状況を把握し、処遇に反映させている。配電盤・制御盤組立て作業技能士２級を取ると、資格手当として月給に5000円上乘せされ、1級をとると8000円が上乘せされており、電気製図などの資格取得についても同様の扱いをしている。

技能系社員が設計担当部門に異動できるようにはしており、過去に技能系社員からの要望もいくつかあったが、いずれも適性がないと社内で判断されたため、これまで実現はしていない。

## ＜事例 10 輸送用機械器具製造K社＞

### 1. 企業概要

K社は、自動車部品製造分野での世界的大手企業の日本におけるグループ会社であり、1939年に設立され、現在はディーゼルシステム（ディーゼルエンジン用燃料噴射装置など）の組立などを主要な業務としている。以前は金型製作も行っていたが、一部を残し縮少の傾向にあり、現在多いのは、プラスチック成型の金型製作である。

K社の製品にはサブミクロンレベルの高精度が求められ、こうした製品の生産を多品種少量生産体制で行っている。また、K社の製品は北米やヨーロッパなど海外向けの製品が多いため、その業績は海外市場の動向に影響を受けやすい。

調査時点<sup>1</sup>でK社のディーゼルシステム製造・開発工場に勤務する全社員数は約7000名で、そのうち、技能系社員が約4000名である<sup>2</sup>。技能系社員は、製造ラインで切削、熱処理、研削、組立、調整、アSEMBリなど作業を担当している。製品の加工に関してはラインの自動機械化が進んでいるため、加工を担当する社員の数よりも、組立・調整を担当する社員の数の方が多い。組立や調整、アSEMBリなどの業務に関しては、ある程度の技術や経験が求められるため、これらの業務を担当するのはベテラン社員である。

### 2. 社員の採用と配置転換

K社では、新卒採用と中途採用がほぼ同規模で行われている。ここ数年間で毎年平均して、新卒採用は百数十名程度、中途採用は、百名程度である。中途採用の際には、本人がこれまでに何らかのノウハウを持っているかどうかを採用の判断材料としている。

社員の配置に関しては、例えば、製造で入社した社員が製造部内で配置転換されることや、加工を担当していた社員が組立へ配置転換されるようなケースがありうる。ただし、組立を担当していた社員が加工へと配置転換されることは少ない。これは上述の通り、K社の製品製造においては高精度な加工を行うための技能・技術が求められるためである。

### 3. 技能系社員の育成・能力開発

#### （1）中級技能員研修

ディーゼルシステムの製造にあたっては、全ての工程を把握しているベテラン社員がライ

<sup>1</sup> K社の生産事業所を訪問し聞き取り調査を実施したのは、2008年11月13日である。

<sup>2</sup> K社の製造ラインにはそのほかに加工・組立などを担当する派遣社員が働いている。

ンの最終工程を担当するような体制が理想であり、K社が積極的に育成に取り組んでいる中核人材とは、そうした多工程のことに精通した製造技能者である。こうした技能者に「マイスター（職人）」としての気質を持たせ、彼らが将来的にはライン改善に取り組む手法を開発していくことが、K社の技能者育成のビジョンである。一方で、設計や開発にまで関わることのできる技能者育成にも取り組んでいる。

K社は以前から、技能系社員の作業機械保全教育（TPM=Total Productive Maintenance「全員参加の生産保全」）に取り組んでおり、1989年にはPM賞（プラントメンテナンス賞）を受賞した。この受賞がきっかけになって、保全教育から発展し、技能者の人材育成にも力が入られるようになった。K社では約20年間にわたって、ポジションレベルと呼ばれる仕事のランクごとに異なった内容の研修を行う階層別教育を実施しており、技能系社員の対象となる階層別研修のなかでは、現在特に「中級技能者研修」に力を入れている<sup>3</sup>。

この「中級技能員研修」は、将来（数年後）の管理者候補・基幹社員となりうる若手の優秀な製造系の社員を30名選抜し、1年間職場から離れて集中的に教育訓練（加工・保全教育など）を行うものである。中級技能員研修に選抜される社員は、高卒入社の場合ならだいたいい入社後12年程度で、30歳前後の社員が多く、この訓練期間中に、同業種の他企業に研修に出向いたりすることもある。また、ベテラン社員の技能継承という観点から、定年退職したOB社員を中級技能者研修の講師として再雇用することも行っている。

中級技能員研修の修了は管理職へステップアップするための必須要件である。また同様に、国家検定資格を取得することも管理職になるための要件とされており、中でも計測や機械保全系の資格が重視されている。特に、自分の操作する機械は自分で保全できることが目指されており、「機械保全技能士」の資格取得が強く推奨してきた。2008年時点では、関連子会社を含み延べ人数で約1,600人が社内保全技能士教育を受講、資格取得を目指した基礎教育と位置付け推進している。

## （2）国家技能検定の取得奨励

K社では、「機械保全技能士」に限らず、社内検定よりも国家技能検定を取得することが推奨されている。これは、JIS基準の改定などの重要な情報に敏感に対応していくためにも、国家技能検定を受検することが重要だからである。受験に要する費用は全て社員の自己負担

---

<sup>3</sup> 技能系社員（K社の職種分類では「製造職」）のみを対象とした階層別研修としては中級技能者研修のほか、①「S4」という社内資格のレベルに新たに昇格した社員を対象とし、製造現場の中堅リーダーを養成することを目的として、問題解決の基礎や品質管理の基本的な考え方などを1日の集合研修で教える「S4研修」、②「S4」の上位に位置する「LTO」というポジションに新しくついた社員を対象に、労務管理やQC、TPMの基礎などを8日間の集合研修で学ばせる「新任LTO研修」、③LTOの社員のうち、「マネジメント・ポテンシャル・レビュー」というK社内でのマネージャー層選抜のための評価によって、マネージャーへの昇格候補者と認められた社員を対象に将来の基幹社員としての自覚や促すことなどを目的として、2日間の宿泊集合研修の形で実施する「職場リーダー上級研修」、④直近の1年以内にマネージャー層に昇格した社員を対象に、身につけるべきリーダーシップや必要とする管理手法を学ばせるために2日間の宿泊集合研修の形で実施する「新任SV研修」が設けられている。

であるが、資格試験に合格した場合、その費用の半額分など（資格が上級になるほど高くなる）が奨励金として支給される制度がある。

さらに、中級技能員研修の受講や国家技能検定の取得は、K社の評価処遇制度<sup>4</sup>の中に組み込まれている。研修の受講や国家技能検定の取得が評価処遇制度の中に組み込まれるようになったのは2005～2006年ごろからであり、2008年度からはスキル手帳（ライセンスカード）が導入され、社員一人ひとりにこのスキル手帳が持たされるようになった。スキル手帳には、その社員が取得している資格が網羅して記入されており、その内容が人事データに入力されることで、社員の資格取得と社内評価のリンクを実現している。

### （3）そのほかの育成・能力開発のための取組み

新卒採用の技能系社員を対象として、まず入社後約2か月間の研修中に後述の「モノづくり推進室」にて約3週間の機械加工実習を行う。この機械加工実習は汎用機を用いて行い、技術系社員だけでなく本社勤務の事務員まで全員がこの「モノづくり推進室」にて講習することを教育カリキュラムに導入している。

これまで述べてきたように、K社における技能系社員の育成・能力開発は、社内におけるOJT、Off-JTが中心であるが、社外での研修機会も活用されている。例えば、2008年度から実施されているTWI（職場で監督者・教育者となる人を対象にした研修）では、TWI講師になる人に、社外での訓練・研修機会を利用させている。今後は、こうした教える側に立った教育や、社内での実践に結びつく教育というものを重視していくことが課題となるとK社では見ている。その他には、各種メーカーが実施するエレクトロニクスやロボットなどの操作技術研修の活用や、安全環境を意識したデモ機等の製作、災害防止の訓練なども行っている。

また、社員の技能教育の一環として、毎年11月に開催される「技能五輪」へ継続して社員を参加させている。ポリテクセンターや能力開発機構などの社外研修機関を利用する場合、ほぼこの技能五輪関係の情報入手が目的である。技能五輪には社会人のみならず、高専や工業高校などの学生も参加しているため、有望な学生をスカウトしてインターンとして働いてもらうこともある。

QCサークルや社内提案については、以前は盛んに行われていたが今はそれほど活発ではない。むしろ最近では、何らかの問題に対して短期間で取り組み、月ごとにその解決案を発表させるなどして、問題解決のためのツールとして小集団が作られていくというのが実態である。

---

<sup>4</sup> K社の評価処遇制度が大幅に改定されたのは2003年であり、これまでの年功序列主義から能力主義へと評価方針を転換した。現在のK社の技能系社員の基本給は、年齢給と業績給で構成されており、業績給の比率が大きくなっている。

#### (4)「モノづくり推進室」による技能系社員の育成・能力開発の推進

上述のように、K社ではこれまでも長年技能系社員の育成・能力開発に努めてきたが、従来は人事部や工機保全部など、それぞれの部署で独立して社員教育を行っており、教育課程が一元化されていなかった。また、2007年問題によって、技能系正社員が大量に定年退職しつつあるため、そうした社員の持つノウハウ・技能の伝承が重要な問題となっていた。

こうした事情を背景に、組合からも技能教育や社員研修のシステムを整える要望が出されたことから、K社では2007年4月より「モノづくり推進室」を発足させ、人材育成を一元的に担うようになった。「モノづくり推進室」では、これまでのTPM教育のノウハウを機軸としながら、例えば熱処理ならば熱処理を担当する課長クラスの社員を講師として呼ぶなど、独自のカリキュラムを組んで人材育成・教育を行っている。

この「モノづくり推進室」の発足準備には、カリキュラムの作成や設備投資などを含めて、約半年を要したという。発足から1年が経過して、製造現場からモノづくり推進室に対して「こういうことをやってほしい」という要望が出てくるようになっており、モノづくり推進室をはじめ、現行の人材育成制度を定着させていくことが、今後の課題のひとつである。

## ＜事例 1 1 輸送用機械器具製造 L 社＞

### 1. 会社概要

L 社<sup>1</sup>は 1944 年に設立され、現在の主要製品は、自動車、産業機械、その他各部品の精密型打鍛造品及び金型設計・製作である。製品納入先は、自動車、トラック、農機具（トラクター）関連の加工メーカーであり、製品の 85% をトラック・乗用車関連の部品が占める。トラック用の鍛造品の生産が伸びたことから、近年の売上高は、965（2004 年）→1073（2005 年）→1560（2006 年）→1662（2007 年）→1994（2008 年）（単位は百万円）と、毎年増加を続けてきた。

L 社では、食料需要が増えている東南アジアの農業の機械化が進むことなどから、今後売農機具用鍛造品の売り上げが伸びるのではないかとみている。また、日系企業による部品の現地調達が主な要因で中国・東南アジアの企業が競争相手となっているが、現在のところまでは現地企業の製品は品質的に問題があり、日系企業のニーズを充たす製品は結局のところ、別に現地に進出した日系の部品メーカーでないと製造できないため、まだ L 社にコスト的な不利はない。ただ、品質面である程度追いついてくると、人件費の安い同諸国との競争は厳しいものになることが予想される。なお、L 社は 2007 年末に ISO9001 を取得した。これは輸出に関連して取引先企業からの要望があったからである。

調査時点での総従業員数は 74 名であり、平均年齢は 32.0 歳である。そのうち、技術系社員は 10 名、平均年齢は 42.3 歳であり、技能系社員は 58 名、平均年齢は 30.4 歳である。技能系社員のうち、金型加工の担当者が 8 名、検査部門の社員が 8 名程度で、残りの約 42 名は鍛造を担当している。技術系社員 10 名は、CAD・CAM を使った設計や、生産技術などを担当している。

### 2. 人材の募集・採用状況

L 社の新卒採用数は、近年、**図表 4-12-1** で示したように推移している。近年採用しているのは全員高卒であるが、2009 年度から大卒も採用する予定である。高校生の採用は、ハローワーク経由で高校に採用活動に行くという形で実施しており、近辺の工業高校、普通科高校のいずれからも採用している。

<sup>1</sup> L 社を訪問し、聞き取り調査を実施したのは 2008 年 11 月 28 日である。

図表 4 - 1 2 - 1 L 社の新卒採用数の推移

	技能系社員	技術系社員
2005 年度	5 名	0 名
2006 年度	6 名	2 名
2007 年度	8 名	2 名

中途採用も行ってきたが、途中で採用した人はほとんど離職している。その理由は、中途採用者の多くが金属関連産業の仕事の未経験者で、実際に働きだしてから不満が出るためである。逆に新卒で採用した者の定着率は良い。定着を促すために、1 週間に 1 回程度、社員全員を集めて社長から会社の状況を話したり、懇親会を会社負担で行ったりしている。

L 社の仕事は、体力を使い、いわゆる「3K（きつい、きたない、危険）」仕事なので、採用するならば運動・クラブをやってきた人がいいと考えている。クラブで主将をやっていた人は L 社でもリーダー的存在になっている。

### 3. 技能系社員の育成・能力開発

#### (1) 新卒者の配置と育成

L 社で採用した新人に対しては、まず社内で 5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）など基本的な心構えを教える 3 日間の新人研修をした後、配属をしている。配属は、積極的でスポーツマンタイプは鍛造に、おとなしい人は機械加工に配属するなど、性格を見ながら決めている。

配属された後、鍛造では、新人はバリ<sup>2</sup>取り作業からスタートし、約半年後に簡単な品物から鍛造を経験させる。その際、仕事の与え方を含めて、ラインの課長・係長が指導している。指導を担当している課長は約 15 年、係長は約 10 年の現場経験者である。

機械加工では、先輩の行う旋盤や M/C の作業手順を 1 週間は見させ、それから補助的な作業を行わせている。

#### (2) 在職者の能力開発

仕事の習得のさせ方は OJT が基本である。金型関係の仕事は約 5 年で 1 人前になるに対し、鍛造では 1 人前になるのに約 10 年かかると L 社では見ている。金型関係の仕事はコンピュータで行うことも多く、単純な部分が多い一方、鍛造の仕事には職人的な作業の要素が多いためである。

L 社では技能検定の取得を会社として奨励している。調査時点での資格の取得状況は、鍛造技能士（ハンマー型鍛造作業）1 級を 8 名、2 級を 10 名が取得しているのをはじめ、機械

<sup>2</sup> 「バリ」とは、鋳鍛造や射出成型を行った時に製品にのこる、素材のはみだしのこと。

加工技能士（普通旋盤作業）2級、機械保全技能士1級、金属熱処理技能士1級、2級などの取得者がいる。技能検定は、実技は普段仕事で行っている通り間違いなく手順を踏んで行えば合格するが、学科は専門知識を求められており、かなり厳しい。これへの対策として、生産技術の部長を講師として社内で勉強会を行っている。

技能検定に関わるもの以外の Off-JT として、まずハンマー作業は危険なので朝礼などを通して安全教育をしている。また、挨拶など社会人としてのしつけの教育をしている。さらには、ISO 関連で、主に品質管理の課長が担当して品質管理教育している。その他、QC サークルとして改善活動も行っている。これは3ヶ月に1回、アイテムを決めて、5~6名のチームで改善活動を行うものである。こうした Off-JT の実施にあたってL社では社外の機関を活用しないが、その理由はL社の業務である鍛造に関連することを学習するのに適した内容のコースやセミナーなどがL社の近隣では開催されていないためである。

また、品質教育に関連してスキルマップを作成している。具体的には、1年目社員の基本作業に関して評価表を作成している。作業項目は、①ハシ使い、②炉操作、③トリミングプレス操作、④抜型取付調整、⑤フォージグロール、⑥ノギス、⑦型ズレ、⑧鍛型取付、⑨型打ちで、それぞれの項目につき、作業のレベル（◎：「合格」、○：「作業を任せられるが指導を受ける時がある」、△：「トレーニング中」、×：「できない」）が記載される（図表4-12-2）。このうち合格レベルは1人で標準作業ができるレベルである。スキルマップは社員にも公表されており、各人の目標になっている。

以上の基本作業の上のレベルとして、ハンマー型打技術習得表も作成している。表に記載された作業が全てできるのは、単純な型打ちなら1年だが、クランクシャフトの型打ちなら約10年かかる。

CAD・CAMの習得については、新人をCAD・CAM専門でやっている会社に1週間くらい派遣して学ばせ、その後はOJTで習得させる。図面を描くことは簡単にでき、L社では女性社員も担当している。これに対し型の設計・試作は難しいので、これはベテランが担当している。

ベテランからの技能継承については、技能系社員の平均年齢が若く、50歳以上もあまりいないので、まだ差し迫った課題ではない。

図表4-12-2 基本作業に関するスキルマップ（イメージ）

社員名	ハシ 使い	炉 操作	グ ト プ リ ミ ン ス	抜 型 取 付 調 整	.	.	.	.	型 打 ち
A	◎	△	◎	△					○
B	◎	△	◎	◎					△
C	◎	△	○	○					×



### (3) L社における中核的技能者とその育成・確保

L社の事業活動において中心的な役割を果たし、事業所の強みや競争力を支える中核的技能者とは、①似たような多くの機械を使いこなして生産を担当（段取り替え、設備保全を含む）することができる「多台持ち技能者」、②複数の工程からなる生産ラインを担当（段取り替え、設備保全を含む）することができる「多工程持ち技能者」、③設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できる「万能型技能者」、④製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務を担当することができる「マネージャー型技能者」である。この中で、確保に最も力を入れている中核的技能者は「マネージャー型技能者」で、具体的には現場を管理・監督できる技能系社員であり、現在は2～3名しかいない。今後はこの仕事を係長クラスでできるように、人数では10名くらいにしたいと考えている。

L社では中核技術者の育成を、担当業務に関する専門的な知識・技能レベル、仕事に対する積極性、育成・指導能力、適応力などを基準にして、候補者を選抜して行っている。中核的技能者の選抜は、入社後3年目ごろに行っている。選抜の基準は、例えば1トン程度の小さなハンマーを使えているか、3トン以上の大きなハンマーを使う仕事に移動することができるかといった点で判断している。また、難しい発注がくると躊躇する社員は到達目標レベルを下げるなどして、進路を割り振りしている。中核的技能者になるまでに必要な職場での経験年数は10～15年である。

中核的技能者の確保については、あまりうまくいっていない。優秀な人材が採用できないのと、効果的なOJTが行われていないことが要因であるとみている。

### (4) 育成やキャリアに関わる取組みにおける課題

L社が今後必要になると考えているのは、鍛造・機械加工のいずれも担当できる人材である。鍛造の経験者が機械加工もできるほうが望ましいし、設計・品質管理にしても、鍛造を知らないとできないためである。現在はそうした人材はいないが、将来的には係長クラスあたりでローテーションを行って育成していきたいと考えており、ローテーションの候補者を挙げるように社内に指示している。

また、現在の基本給の決定方式は、年功的な要素が強いので、今後は実力主義に近づけていきたいとL社では考えている。

## ＜事例 1 2 輸送用機械器具製造 M社＞

### 1. 会社概要

M社<sup>1</sup>は 1910 年に設立され、現在の主要製品は、船舶用ディーゼルエンジンであり、主に国内（近郊）の造船会社に納入している。とりわけ納入が多いのは、3 万トン級の船舶用のエンジンである。

近年の売上高の推移は、68 億円（2005 年）→67 億円（2006 年）→72 億円（2007 年）→132 億円（2008 年）で、売上が伸びている。また、当面の受注状況からは、2010 年くらいまではこの傾向が続くと予想している。

M社の製品には安全性と耐久性が特に要求される。具体的には、比較的悪い燃料を使いながら長期間いい効率を生むことが求められるとともに、船舶航行に関する安全基準が特に厳しい。加えて、最近は環境関連の規制も強化されている。

この製品分野は、90%以上がヨーロッパのライセンスエンジンであり、ドイツの企業が 80%以上のシェアを持つ。ただ、中国・韓国でも同様のライセンス製品を作っており、これらの国々のメーカーとの価格競争が今後厳しくなるとM社では見ている。

### 2. 社員の状況

調査時点においてM社で働く就業者の数は、本社のみで 210 名いる。この他、関連会社の社員が 60 名程度いる。M社は 60 歳定年制であり、60 歳以上の人は関連会社に転籍する。中途採用者もまず関連会社にて雇用し、成績が良好な者をM社に移している。関連会社の社員の中には、M社で 60 歳定年を迎えた人と、関連会社で中途採用した人が約半数ずついる。

M社は、直接工と間接工の役割を厳格に分けている。間接工とは、現場でものづくりを直接担う直接工とは別に、計画や図面を描くなど行う技術系のスタッフである。計画などは間接工が行い、直接工は決まったプログラムに従って作業を行うほうが能率がいいと考え、このように区分している。間接工の内訳は、設計関係の技術者が 17 名おり、平均年齢は約 30 歳、品質保証及び機械・組立生産技術関係の担当者が 30 名（うち品質保証部に 16 名）おり、平均年齢は約 37 歳である。このうち、品質管理を除く機械・組立生産技術関係の担当者は、実際はものの製造に直接関わる仕事も担当している。これらの担当者は、最初に図面を見てどういうプログラムを組むかを考えたり、据付けの援助、ジグの設計、新しいツールの開発を行ったりするなど、技術者と技能者（直接工）との間に入って作業の段取りをする橋渡し

<sup>1</sup> M社に訪問し聞き取り調査を実施したのは、2008 年 12 月 2 日である。

の役目を果たしている。

一方、技能系の直接工は、組立・機械合わせて 126 名いる。直接工の平均年齢は、約 36 歳である。

### 3. 技能系社員の募集・採用

近年の直接工の新卒採用者数は、5 名（2005 年）→5 名（2006 年）→6 名（2007 年）→11 名（2008 年）であり、採用したのはすべて高卒者である。採用経路は、高校からの推薦で、ほとんどの採用者が工業高校ではなく、普通高校の出身である。工業高校からの採用がほとんどないのは、近隣に工業高校が少ないことのほか、最近の工業高校卒業生は大学への進学率が高く、地元企業に就職する者は少ないといった理由のためである。

一方、間接工は大卒を採用しており、採用活動はインターネットの求人サイトを活用している。求人サイトの活用には高額のコストがかかるが、優れた人材を採用できる。

直接工の中途採用は、機械・組立とも経験者はほとんどいない。この点、中途採用者は、教育訓練が行き届いていないことが多く、不具合の発生など問題が多い。なお、技術系スタッフ（間接工）については、中途採用を行っていない。

### 3. 技能系社員の育成・能力開発

#### （1）新卒社員の配置・育成

M社では、技能系正社員（直接工）を対象に、11 日間の Off-JT での新人研修を行っている。この新人研修はM社がある県の職業能力開発協会が担当し、社会人としての基本マナーから、製造に関する技能、製作に関する一般的な基礎知識を、座学及び実習の形で教えている。また、間接工の新人は上記新人研修のうち、社会人としての基本マナーを学ぶ 2 日間だけの研修を受講している。新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組みは特には行っていないが、離職率は 3%未満と良好な定着状態を保っている。

新入社員は上記の研修の後配属となるが、直接工が組立課と機械課のどちらに配属になるかは、本人の希望を尊重して決めている。スタッフの配属（設計部・品質保証部・製造部）も本人の希望をみて決定している。

#### （2）初任配属後の育成・能力開発

M社の主要製品の製造において特に必要となる技能・技術は、生産技術・組立技術・修繕技術・トラブルシューティングである。生産技術としては、切削・研削加工において、効率を上げたり加工をしやすくしたりするための工作機械（NC・MC）のプログラミングが特に重要である。またM社の製品は部品点数が多いため、組立に関しては、効率のよい部品の組

み立て方ができるかといったことや、主要部品の隙間調整等の技術が求められる。部品の組み立て方は製品の故障率を左右する。

配属後の教育訓練は OJT が中心である。直接工の指導は作業長・班長クラスが担当し、技術系スタッフは課長や先輩が指導している。ただ、製造部に配属された技術系スタッフは、現場の技能を修得するために、約半年間、現場の各班（機械なら大型機・中型機・小型機の各班）をローテーションで経験させている。

組立課・機械課に所属する技術系スタッフも直接工の作業をすることはある。機械課については、最初は自分でプログラムを組んで完成まで加工を行い、それからプログラムを現場に渡すようにしている。組立課に属する技術系スタッフも自ら据付けをしたり、現場で作業したりすることもある。このように現場での作業を経験させることが、技術系スタッフにとって、現場で求められる技術をつかむ効果的な方法であるとM社では考えている。

OJT 以外の育成・能力開発の取組として、M社では切削工具等のメーカーの研修を積極的に受けるよう指導している。また、国家検定の取得を奨励している。検定費用は会社が負担しており、検定を取得（例えば、旋盤・NC 工作機械等の資格）すれば、最大で月々数千円程度の手当てが支払われる。現在のM社の社員で検定を取得しているのは 20～30 名ほどで、機械系スタッフが多い。直接工の社員のなかでは班長クラス、リーダークラスが取得している。この他、船用工業会が行っているエンジンの修理関係の技術認定制度があり、この認定資格を取得した場合も国家検定と同様に処遇に反映させている。

### （3）確保に力を入れてきた中核的技能者のタイプと確保の状況

M社では自社の事業活動において中心的な役割を果たし、強みや競争力を支える中核的技能者のタイプを、①似たような多くの機械を使いこなして生産を担当（段取り替え、設備保全を含む）することができる「多台持ち技能者」、②設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できる「万能型技能者」、③特定の技能領域で高度な熟練技能を発揮できる「高度熟練技能者」、④製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務を担当することができる「マネージャー型技能者」と考えている。

上記のうち確保に最も力を入れている中核的技能者は万能型技能者で、具体的には、上記の技術系スタッフ（間接工）が該当する。この万能型技能者の確保については、M社ではうまくいっていると評価している。うまくいっているのは、技能系正社員の定着状況がよい、OJT が効果的に行われているから、職場、事業所内に技能者を育成していこうという雰囲気がある、といった要因からではないかと見ている。

#### 4. 技能系正社員のキャリア

M社では課（組立・機械）を超えたローテーションは特には行っていない。配置転換は本人の適性が合わない場合のみ行っており、基本的には、組立て、機械の間では動かさない。ただ、例えば機械課の中で機械の種類（大型機・小型機）によって異動させることがある。技術系スタッフについても、設計部・品質保証部と製造部（組立・機械）との間でのローテーションは行っていない。

キャリアに関して、課長まで昇進するのは大卒の技術系スタッフである。課長は 30 代、製造部長は 40 代の者である。直接工については、多くの場合、班レベルを統括する作業長まで昇進する。

## ＜事例 1 3 輸送用機械器具製造 N 社＞

### 1. 会社概要

N社は1973年に設立され、現在はプレス金型や治具の設計・製作からプレス加工までの一貫生産システムを構築して、各種部品の製造を行っている。主要製品は、二輪（モーターサイクル）関連部品、バギー関連部品、スノーモービル関連部品、ゴルフカー関連部品、自動車関連部品等のプレス加工製品などである。

二輪車の市場は停滞気味で、2007年度の売上高・出荷額は、2004年度の7割程度となっている。特に国内需要は少なく、近年では国内より東南アジアなど海外での需要に支えられている。また、N社の所在地域には二輪車の製造を手掛ける大手企業3社の生産拠点があるが、そのうち1社の生産拠点が別の地域に移転する予定のため、残る2社の生産拠点から多くの下請業者が受注を獲得しようとしており、地域の同業他社との競争が非常に厳しくなってきた。

調査時点<sup>1</sup>での従業員数は85名である（正社員75人、非正社員10人）。その内、技能系正社員数は65名で、技能系正社員の主な配属先と人数は以下の通りである。

プレス・ベンダー担当：25人（この中にはTIG溶接、MIG溶接<sup>2</sup>ができる人が2名いる）

溶接（鉄）担当：15名（この中にはTIG溶接、MIG溶接ができる人が2割いる）

溶接（アルミ）担当：2名（TIG溶接、MIG溶接専門）

機械工場：2名

金型工場：6名

### 2. 人材の募集・採用

N社では、毎年3～4名の新卒採用を実施している。現在は工業高校からの採用は難しく、工業科以外の高卒を採用しており、また、ここ数年、大卒者の採用はない。2008年4月は男性2名、女性4名を採用し、2009年4月は女性2名の採用が内定している。女性は、検査業務を主に担当してもらうこととしている。

募集・採用における取組みとして、以前は、ハローワークで受理された求人票を持って、

<sup>1</sup> N社を訪問し、聞き取り調査を実施したのは2008年12月16日である。

<sup>2</sup> 「TIG溶接」とは、電気の放電現象（アーク放電）を利用し、同じ金属同士をつなぎ合わせる溶接法である「アーク溶接」の一種で、融点の非常に高いタングステン棒からアークを出し、その熱で金属材を溶かすという溶接方法である。一方「MIG溶接」とは、ガスをを用いた半自動アーク溶接法の一種で、主にアルミの溶接に用いられる溶接法である。

高校訪問をしていたが、現在は、求人票を高校の就職担任に郵送する方法をとっている。ホームページでも新卒者募集を行っているが、ホームページから応募してくる者は少ない。現在、インターンシップは実施していないが、大学生のインターンシップについてはやってみようと思っている。

中途採用については、金型部門の担当者を採用する際に、経験のある者を他社からスカウトしてくることがある。

### 3. 技能系社員の育成・能力開発

#### (1) 新卒者の配置・育成と定着促進のための取組み

入社した時点で、社会人としての常識や就業規則に関する研修（2週間）、現場研修（1日間）、安全教育（2日間）を行い、その後、現場の職長がOJTで現場での1年間の研修を行う。その際、入社半年後に、現場の課長から上がってくる評価に基づいて、個人面談を行い、本人の希望等を聞きながら、現場での配置先や担当する仕事の組み入れをしながら残りの半年間の研修を行っている。このやり方（1年間の現場研修）は3年前から実施している。以前は定着が悪く、1年未満で半分が離職することもあったが、この方法にしてからは定着がよくなった。

新入社員の定着促進のための取組みとしてはそのほかに、社長や工場長など、事業所の経営トップとのコミュニケーション機会を設けたり、懇親会などを定期的で開催したりして、先輩や同期の従業員などとの交流を深めることができるようにしている。このような取組みを通して、従業員の会社の方針や考え方に対する理解が深まるよう、また、従業員同士の連帯感が強まるように努めている。ちなみに、昨年の技能系正社員の離職率は3%未満で、高い定着状況を保っている。

#### (2) 在職者を対象とした能力開発の取組み

##### ①OJTを効果的に進めるための取組み

OJTを効果的に進めるために、N社では、①仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させたり、②作業標準書や作業手順書を作成したりしている。①の方法に関しては、職長が作業者の仕事遂行能力を判断して、仕事内容を吟味し仕事の割り振りを行っている。

作業標準書は、後述するISO9001の認証取得との関連で作成することとなったものである。作業標準書は、現場の班長、係長及びスタッフが共同で作成してその後、現場の課長と品質管理課において内容をチェックし承認を取るという方法で行われている。

## ②Off-JT の実施状況

在職者を対象とした研修として、取引先が実施している3～4日間の中級品質講座（QCの7つ道具<sup>3</sup>に関する研修など）に毎年2名参加させている。2008年は、現場のパイプベンダ一部門、溶接部門から参加させた。また、社内では、ISO9001関連のものやVA(Value Analysis)、VE(Value Engineering)等<sup>4</sup>の改善活動を行っている。

N社では、2～3年の経験を積んだ初級～中級レベルの者を中級～上級レベルにするという形で、マシニングセンターの作業担当者のレベルを高め、金型加工分野を強化していきたいと考えている。しかし、N社の近隣には企業ニーズにあった従業員の教育訓練を実施している機関が少ないと感じている。N社の人材確保は、工業系以外からの者が多いため、専門的な知識及び機械操作等の訓練を行ってくれる機関があると非常に助かる。その意味で、ポリテクセンターがその役割を果たしてくれることを希望し、活用したいのであるが、ポリテクセンターで実施している訓練コースの内容、レベルがわからないので利用しづらい面がある。

## ③技能系正社員の提案力や発想力を養成する取組み

技能系社員の提案力や発想力を養成するために、現場の技能系正社員に作業方法の改善や作業上の工夫を奨励し、社内の技術者や改善スタッフ等が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働して開発や改善に取り組んでいる。こうした取組みを通して、技能系社員に自分で考えて工夫する習慣をつけさせるようにし、その結果、提案力や発想力が高まればと考えている。

## ④ISO9001の認証取得と技能系社員の教育訓練に関連した取組み

N社は、2000年にISO9001の認証を取得している。取得のきっかけは、取得していないと発注が難しいという、取引先からの指導である。ISO9001の認証取得に関連した取組みの中でスキルマップや作業標準書を作成しており、技能系社員の能力開発に活用している。スキルマップは、作業遂行能力の見える化（可視化）によって、技能系社員に自分に不足している能力分野に気づかせ、次のステップへの動機づけになるように用いている。また、作業標準書については、現場でのOJTで使用している。

### （3）確保に最も力を入れてきた技能者のタイプと確保の状況

N社が現在確保に最も力を入れているのは技能者のタイプは、事業所の生産活動全体の管

<sup>3</sup> 「QC7つ道具」とは、QC（品質管理）活動において、数値による品質管理を進めるために用いられる、①パレート図、②ヒストグラム、③管理図、④散布図、⑤特性要因図、⑥チェックシート、⑦グラフ、といった図表類のことである。

<sup>4</sup> “VA(Value Analysis)”とは、「価値分析」と訳され、製造業において、仕様に基づいて設計をする際、必要な品質を、設計している部品や製品においてどの程度実現するかを分析する一連のプロセスである。一方、“VE(Value Engineering)”とは、「価値工学」と訳され、VAに基づいて品質向上化、納期短縮化、コストダウン化を行う事を意味する。



理や、営業・財務などの経営の一部を担当できる「経営者的技能者」である。N社はインドネシアに生産事業所を設けており、その事業所のマネージャーとして、生産ラインの管理・運営はもちろん、海外ユーザーからの引き合いに対して見積もり、価格算定等ができ、商取引に係る判断ができる技能者を必要としている。

これらができる技能者を「経営者的技能者」と呼称し、その育成に力を入れている。

上記の経営者的技能者の養成は、①それまでの担当業務における実績、②育成・指導能力、③人柄や協調性の観点から、現場の課長が推薦した10年くらいの経験者を選抜して養成している。現在社内に4人いるが、不足しており、確保に苦勞している。確保がうまくいかない要因は、効果的なOff-JT、自己啓発支援が行われていないこと、技能系正社員の能力開発が適切に管理されていないことにあるのではないかとN社では見ている。

#### 4. 技能系正社員の処遇やキャリアについて

N社で技能系社員の基本給を決める際に重視する項目は、管理職の場合、管理・監督能力、指導・育成能力、仕事の習熟度、非管理職の場合、仕事の実績、仕事に対する積極性、人柄や協調性といった点である。仕事の実績評価は、現場の課長からの評価に基づいて行っている。その際には、不良発見や改善提案の実績についても併せて考慮している。昇給は10月実施である。評価はAからEの5段階評価で行い、冬のボーナスについてもこの評価を使う。夏のボーナスについては、別途査定することとしており、年2回査定がある。

技能系正社員の処遇やキャリアに関しては、「成績や実績に基づいて、これまでよりも技能系正社員の間で給与に差をつけること」及び「会社が求める人材像を、技能系正社員に明確に示すこと」を非常に重視している。とりわけ、後者に関しては、上述したようにISO9001認証取得との関連でキャリアマップを作成して、技能系社員各自の作業遂行能力の見える化を図り、提示している。

技能系社員が国家資格を取得した場合には、①昇格・昇進選考の際に、考慮している、②資格手当が毎月支給される、③昇給の額・率に差が付く、といった方法で処遇に反映させている。N社には安全衛生管理者の資格保持者が1名いる。一方、技能検定に関しては、N社の作業内容と技能検定職種の内容とがあまり合致していないので、さほど積極的に取得を奨励していない。

## 第V部

育成・能力開発をめぐる企業・従業員の活動

—調査結果の分析—

# 第1章 中核的技能者の確保と企業・事業所の取組み

## 第1節 はじめに

「ものづくり大国ニッポン」の将来を左右する要素として、人材のあり様が社会的に問題にされるようになって久しい。こうした動きは、東南アジア・中国の台頭と「産業空洞化」の懸念、2007年問題、若者の製造業離れ等々、ものづくりを巡る国内外の様々な出来事に触発されて、日本社会の中で弱まることなく、むしろ年々強まりながら存在し続けているように思われる。ここ数年を見ると、例えば、機械・金属系の産業別労働組合組織の連合体である金属労協（IMF-JC）は、2008年度の活動方針のなかで、「ものづくり現場における若手人材の適正な確保に向けた取組み」を政策・制度要求の柱の一つとして掲げ、ものづくり教育の充実、就職支援に向けた施策の整備、総合的な技能評価制度の確立などに関して、政府、教育機関、労使などの各界が取り組むべき活動についての検討を行なっている。また、経済産業省が2006年に発表した「素形材産業ビジョン」では、今後の素形材産業における課題の一つとして「息の長い人材育成」が挙げられ、これを実現する手段として、エンジニア人材の自己啓発をうながすための産官学の連携や、技能者人材の採用ルートの多様化、正社員と外部人材との間の適切なポートフォリオ（使い分け）の構築、などの必要性が指摘されている。

しかし、ものづくりを支えるべき人材がどのような人材であるのかは、上記のようなものづくりに近い当事者からの提言を含めても、近年十分に検討されているとは言い難いのではないと思われる。多くの人々は、たまにマスコミ等が取り上げる「数ミクロンを手触りで感知するキサゲ職人」や「どんなに難しく、精密さが求められるものでもかたちにしてしまう絞り職人」といった個々人の事例に即して、「ものづくりを支える人材」をイメージされているのではないかと見られるが、企業や事業所では主にどのような仕事をし、役割を果たしている人材がものづくりを支える人材として捉えているのかといった点に社会的関心が向くことは少なかった<sup>1</sup>。

上述の認識を踏まえて、本書の第Ⅱ部、第Ⅲ部で結果を紹介してきたアンケート調査、事例調査では、製造現場で働く技能者に限定する形ではあるが<sup>2</sup>、各企業・事業所ではどのような人材が、自社・自事業所のものづくりを支える人材として捉えられているかを明らかにしようとした。具体的には、企業・事業所のものづくりを支える技能者を、「製造現場でもの製造（切削、加工、組立、検査など）を直接担当している正社員（以下、「技能系正社員」と

<sup>1</sup> こうした点に焦点を当てている最近の調査研究業績としては、川喜多[2008]などが挙げられる。

<sup>2</sup> ものづくりを支えるべき人材として捉えられるのは、製造現場で直接製造に関わっている技能者だけにとどまらない。前出川喜多[2008]では、競争力をもち、高業績を維持する製造業企業の多くが、新たな製品や生産工程を開発・考案する技術者や、製品の販路を開拓する営業担当者を自社の中核人材として挙げているという、ものづくりを支える人材の育成や確保の今後を考える上で示唆に富む調査結果が示されている。

記載)のなかで、各事業所の事業活動において中心的な役割を果たし、事業所の強みや競争力を支える中核的技能者」と定義し、この「中核的技能者」にあたるのがどのようなタイプの技能者であるかを質問した。質問において、技能系正社員の中に中核的技能者が存在するという設定にしているのは、製造現場において請負・派遣労働者といった非正社員の活用が拡大した昨今でも、それらの非正社員が企業・事業所の中核的技能者となることはめったにないと考えるのが、経験的に見て妥当と判断したためである。

さらに調査で明らかにしようとしたのが、上述の「中核的技能者」の確保に、事業所や企業がどの程度成功しているかという点である。アンケート調査では、回答する事業所に確保の状況を自己評価してもらった。成否の状況を明らかにしていくことは、ものづくりを支えるべき人材を社会的にいかに首尾よく確保・育成していくかという課題を検討していくうえで必要な準備作業の1つと言える。もっとも、中核的技能者の成否を判断する基準は、売上高や様々な生産性の指標といった定量的なものや、新製品の開発や目覚ましい生産工程の改善といったものにいかに効果的に中核的技能者が関わってきたかといった具体的な事実に関わる記述まで様々であり、事業所・企業による評価はその1つにすぎない。しかし、実際にものの製造活動に関与し、現場の状況を把握している当事者による判断が、非常に有効な基準であることもまた否めないと思われる。

いまひとつ、今回の調査では、技能系正社員全般を対象とする採用、能力開発、処遇に関わる取組みもあわせて調べた。ほとんどの企業・事業所では、技能系正社員の一部または全部が中核的技能者に該当すると見られる。だとすれば、中核的技能者の確保は、こうした技能系正社員をめぐる様々な人事労務管理は中核的技能者の確保に相当程度影響を与えるものと考えられ、ものづくりを支えるべき人材の確保・育成という課題を検討していくうえでの重要な経験的素材であると言える。

本章では、ここまで述べてきた中核的技能者をめぐる調査上の要点を念頭に置きつつ、中核的技能者の確保・育成をめぐる状況を明らかにし、状況を左右する企業・事業所の様々な取組みについて検討する。まず、各企業・事業所の中核的技能者のタイプの異同や、様々なタイプの中核的技能者が、企業・事業所の事業活動においていかなる役割を期待されているのかを確認する。次に、中核的技能者確保の成否に着目し、どのような企業・事業所がとりわけうまく中核的技能者の確保に成功しているのかを明らかにしていく。その上で、中核的技能者の確保をうまく進めている企業・事業所における、技能系正社員を対象とした様々な人事労務管理の特徴を、アンケート調査データの分析から導き出すこととしたい。

## 第2節 企業・事業所における中核的技能者

### 1. 企業・事業所の特性と中核的技能者

各企業・事業所ではどのようなタイプの技能者が「中核的技能者」と見なされているのか。業種、企業の従業員規模、業態（売上高・出荷額の最も大きい部分を占める事業形態）別に集計してみた（図表5-1-1）。

複数回答の形で挙げてもらうと、いずれの業種の事業所でも最も回答が多いのは、製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務を担当することができる「マネージャー型技能者」で、特に電子デバイス・情報通信機器製造の事業所では回答率が8割超と高い。二番目、三番目に回答が集中するのは、複数の工程からなる生産ラインを担当（段取り替え、設備保全を含む）することができる「多工程持ち技能者」や、似たような多くの機械を使いこなして生産を担当（段取り替え、設備保全を含む）することができる「多台持ち技能者」である業種が多いが、電気機械器具製造、電子デバイス・情報通信機器製造、精密機械器具製造の3業種では、設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できる「万能型技能者」の回答率のほうが、「多工程持ち技能者」あるいは「多台持ち技能者」よりも高くなっている。

所属する企業の従業員規模別に見ると、29名以下を除くすべての従業員規模で「マネージャー型技能者」の回答率が最も高い。「マネージャー型技能者」の回答率は従業員規模がより大きくなると高まる傾向にあり、従業員規模が拡大するほど重要性が高まるものと見られる。また、従業員規模100名以上になると、「多台持ち技能者」よりも「万能型技能者」の回答率のほうが高くなっている。

業態別では、「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」という事業所では「多工程持ち技能者」という回答が、そのほかの業態では「マネージャー型技能者」の回答が最も多い。「マネージャー型技能者」を最も多く挙げる業態について、二番目、三番目に回答が多いタイプを見ていくと、「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工する」という、最も下請けの度合いが高いとみなすことができる事業所では「多工程持ち技能者」、「多台持ち技能者」となっているが、そのほかの業態では試作・開発・設計も担当できる「万能型技能者」を挙げる割合が「多台持ち技能者」の割合よりも高くなっている。

図表 5-1-1 事業所における中核的技能者：業種、企業従業員規模、業態による異同  
(複数回答、単位：%)

	n	多台持ち 技能者	多工程持ち 技能者	万能型 技能者	高度熟練 技能者	テクノワ ーカー(技術 者の技能 者)	マネー ジャー型 技能者	経営者的 技能者	その他
【業種】									
工業用プラスチック製品製造	87	57.5 ②	46.0 ③	39.1	27.6	21.8	71.3 ①	20.7	0.0
鉄鋼	77	44.2 ③	61.0 ②	29.9	33.8	19.5	68.8 ①	11.7	0.0
非鉄金属	56	44.6 ③	57.1 ②	32.1	26.8	25.0	71.4 ①	10.7	0.0
金属製品	255	50.2 ③	56.5 ②	46.3	30.2	19.2	67.8 ①	9.0	0.0
一般機械器具製造	167	44.3 ③	49.7 ②	44.9	40.1	31.1	68.9 ①	12.6	0.6
電気機械器具製造	201	30.8	49.8 ②	46.8 ③	30.8	26.9	70.1 ①	17.9	0.5
電子デバイス・情報通信機器製造	53	30.2	50.9 ②	37.7 ③	22.6	34.0	81.1 ①	22.6	0.0
輸送用機械器具製造	178	45.5 ③	60.7 ②	44.9	34.8	16.3	69.7 ①	11.2	0.0
精密機械器具製造	153	43.8	46.4 ③	53.6 ②	35.3	35.3	62.1 ①	17.0	0.7
【企業従業員数】									
29名以下	29	37.9 ③	48.3 ①	37.9 ③	20.7	24.1	41.4 ②	17.2	0.0
30～49名	290	39.7 ③	45.5 ②	39.3	32.4	28.6	62.4 ①	15.9	0.7
50～99名	409	43.5 ③	52.8 ②	41.3	30.1	21.8	70.2 ①	12.5	0.0
100～299名	215	44.2	53.5 ②	49.8 ③	37.7	22.8	74.9 ①	15.3	0.0
300名以上	137	37.2	58.4 ②	49.6 ③	40.1	27.0	81.0 ①	9.5	0.0
【業態(最も出荷額の多いもの)】									
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	33.3	46.8 ③	47.2 ②	33.7	29.1	72.3 ①	13.1	0.7
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	37.4	56.1 ②	49.5 ③	29.0	21.5	69.2 ①	11.2	0.0
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	53.3 ③	64.4 ①	37.8	22.2	22.2	57.8 ②	13.3	0.0
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	40.0	47.7 ②	46.0 ③	37.9	29.4	66.4 ①	12.3	0.0
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	49.4 ③	56.5 ②	41.2	31.8	20.9	69.9 ①	17.2	0.0

注：各技能者類型の内容は以下の通り。

- ①「マネージャー型技能者」・・・製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務を担当することができる技能者。
- ②「多工程持ち技能者」・・・複数の工程からなる生産ラインを担当（段取り替え、設備保全を含む）することができる技能者。
- ③「万能型技能者」・・・設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できる技能者。
- ④「多台持ち技能者」・・・似たような多くの機械を使いこなして生産を担当（段取り替え、設備保全を含む）することができる技能者。
- ⑤「高度熟練技能者」・・・特定の技能領域で高度な熟練技能を発揮できる技能者。
- ⑥「テクノワーカー（技術者の技能者）」・・・基幹的な生産工程・業務を担った経験を活かして、さらに高度な技術的知識を身につけた技能者。
- ⑦「経営者的技能者」・・・事業所の生産活動全体の管理や、営業・財務など経営の一部を担当できる技能者。

では、企業・事業所で中核的技能者とみなしている技能系正社員のうち、とりわけ企業・事業所で必要とし、確保に最も力を入れてきたのはどのようなタイプの技能者か。同様に、業種、所属企業の従業員規模、業態によるクロス集計を行ってみた（図表 5-2-2）。

いずれの業種、従業員規模、業態を見ても、確保に力を入れてきた中核的技能者として最も回答率が高いのは「マネージャー型技能者」である。ただ、業種によって回答率に差があり非鉄金属では4割を超えるが、電子デバイス・情報通信機器製造では24.5%で「多工程持ち技能者」の回答率と並んでいる。また、所属する企業の従業員規模が大きくなるほど回答率が高くなるのは複数回答の際と同様である。

複数回答の場合と比べて異なるのは、各集計グループで二番目および三番目に回答率の多い技能者タイプとして、「多台持ち技能者」の挙がるケースが減り、「万能型技能者」の挙が

るケースが大幅に増えるという点である。「多台持ち技能者」と「万能型技能者」を比べると後者のほうが、企業・事業所の求める度合いがより高いと見ることができる。

クロス集計全体を概観すると、企業・事業所において必要性が高く、これまで確保に力を入れてきたのは、「マネージャー型」、「多工程持ち」、「万能型」といった、生産ラインでの様々な活動に広く関わることができたり、生産ラインと技術部門をつなぐことができたりする中核的技能者だということができる。そしてこの点は、業種や従業員規模、業態が違ってさほどは変わらない。

図表 5-1-2 確保に最も力を入れてきた中核的技能者  
業種、企業従業員規模、業態による異同（単位：％）

	n	多台持ち 技能者	多工程持ち 技能者	万能型 技能者	高度熟練 技能者	テクノワ ーカー(技術 者的技能 者)	マネー ジャー型 技能者	経営者的 技能者	その他
【業種】									
工業用プラスチック製品製造	87	17.2 ③	10.3	16.1 ②	8.0	6.9	33.3 ①	5.7	0.0
鉄鋼	77	6.5	20.8 ②	11.7	14.3 ③	10.4	32.5 ①	2.6	0.0
非鉄金属	56	8.9 ③	23.2 ②	3.6	7.1	7.1	42.9 ①	3.6	0.0
金属製品	255	15.3	19.2 ②	18.0 ③	9.0	4.7	28.6 ①	2.4	0.0
一般機械器具製造	167	10.8	15.0 ③	21.6 ②	12.0	7.8	28.1 ①	1.2	0.6
電気機械器具製造	201	3.5	14.9 ③	16.9 ②	9.5	8.0	36.3 ①	5.5	0.5
電子デバイス・情報通信機器製造	53	5.7	24.5 ①	18.9 ③	11.3	13.2	24.5 ①	1.9	0.0
輸送用機械器具製造	178	11.2	19.7 ②	19.7 ②	10.1	3.4	32.6 ①	1.1	0.0
精密機械器具製造	153	11.1	13.1 ③	19.6 ②	12.4	9.2	28.1 ①	2.0	0.7
【企業従業員数】									
29名以下	29	17.2 ③	13.8	20.7 ①	6.9	3.4	20.7 ①	6.9	0.0
30～49名	290	9.3	16.9 ②	16.9 ②	11.4	8.3	27.6 ①	5.2	0.7
50～99名	409	12.0	16.9 ②	17.0 ②	9.0	7.6	32.3 ①	2.4	0.0
100～299名	215	8.8	14.0 ③	21.9 ②	11.2	7.0	33.5 ①	1.4	0.0
300名以上	137	10.9	16.8 ②	14.6 ③	10.2	5.8	40.1 ①	0.7	0.0
【業態(最も出荷額の多いもの)】									
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	6.4	13.5 ③	18.1 ②	8.5	10.3	35.8 ①	2.5	0.7
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで販売する	107	6.5	15.9 ③	26.2 ②	9.3	1.9	34.6 ①	1.9	0.0
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	8.9	15.6 ③	22.2 ②	6.7	8.9	33.3 ①	0.0	0.0
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	9.4	15.3 ③	19.1 ②	14.5	11.1	26.4 ①	2.6	0.0
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	14.4	18.4 ②	14.6 ③	10.0	5.0	31.6 ①	4.2	0.0

## 2. 事業活動における中核的技能者の役割

中核的技能者はどのような形で企業・事業所のものづくりを支えていると言えるのだろうか。ここではその一端を推し量るため、確保に最も力を入れてきたとする中核的技能者のタイプによって回答事業所をグループ分けし、同業種同規模の事業所と比べた場合の自事業所の強みについての回答をグループごとに整理してみた（図表 5-1-3）。

どのタイプの中核的技能者を挙げる事業所でも、自事業所の強みとして最も回答が多かったのは「高品質」である。そして二番目、三番目には「短納期」か「製造現場の技能者が持っている高い技能」を挙げるところがほとんどである。「多工程持ち技能者」の確保に最も力を入れてきたという事業所では「高品質」の回答率が4割未満とやや低く、「短納期」の回答率が相対的に高い。これは、「多工程持ち技能者」の確保に力を入れてきた事業所の中に、「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工する」という事業所が比較的多く含まれている

ためではないかと考えられる。また「万能型技能者」の確保に力をいれてきた事業所では「高品質」の回答率が5割を超え、他の事業所よりも高い。試作・開発・設計も担当できる技能者を確保することで、より高品質や高付加価値の求められる上流工程からの受注を試みてきたところが多いのではないかと見られる。そのほか、基幹的な生産工程・業務を担った経験を活かして、さらに高度な技術的知識を身につけた「テクノワーカー（技術者の技能者）」の確保に最も力を入れてきたという事業所は、他事業所よりも「技術者の質」を挙げるところが多い。技術部門と生産部門が一体となって技術開発力を高めるところに競争優位を見出そうとする姿勢が他事業所に比べて強いものと考えられる。

それぞれの企業・事業所の競争優位に対する認識を見てみると、アクセントの置き方の強弱はあるものの、確保に力をいれてきた技能者のタイプを問わずいずれの事業所でも、「高品質」、「短納期」が主要な競争力の源泉として挙げられている。言い換えれば、「高品質」、「短納期」という現在の日本の製造業において生き残っていくため主要要件<sup>3</sup>を、何らかの形で支える役割を、いずれのタイプの中核的技能者も期待されている。

図表5-1-3 確保に力をいれてきた中核的技能者のタイプと自事業所の競争優位

	n	マーケティング・販売体制	研究開発の能力	低コスト	短納期	高品質	高度・高性能な生産設備	製品のブランド力	技術者の質	製造現場の技能者がもっている高い技能	優秀な外注先	親企業の指導・支援体制	工場集積地に立地していること	その他
多台持ち技能者	139	8.6	9.4	23.7	38.1 ②	43.9 ①	17.3	7.2	16.5	33.1 ③	11.5	16.5	2.2	2.2
多工程持ち技能者	223	9.0	14.3	27.8	37.2 ②	38.1 ①	20.2	7.6	17.9	30.9 ③	8.1	22.0	4.5	2.2
万能型技能者	235	10.2	17.4	20.9	35.7 ③	51.9 ①	21.7	18.3	24.7	37.4 ②	10.2	16.6	2.6	2.1
高度熟練技能者	145	6.9	12.4	22.1	32.4 ③	42.8 ①	19.3	16.6	22.8	36.6 ②	9.7	12.4	2.1	2.1
テクノワーカー（技術者の技能者）	98	12.2	23.5	22.4	27.6	44.9 ①	22.4	19.4	34.7 ②	33.7 ③	12.2	14.3	2.0	4.1
マネージャー型技能者	426	10.3	12.4	23.0	37.6 ②	45.1 ①	17.6	14.6	22.1	30.5 ③	8.7	21.8	4.0	3.1
経営者の技能者	40	7.5	17.5	30.0	47.5 ①	47.5 ①	12.5	12.5	30.0	32.5 ②	7.5	20.0	2.5	0.0

注：「同業種同規模の他社の事業所」と比べた場合の自事業所の強みについてたずねている。

### 第3節 中核的技能者の確保の成否

中核的技能者確保の成否が事業所によって異なるとしたら、どのような事業所において確保がうまく進み、反対にどのような事業所では確保が思わしくないのだろうか。まずは、確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプによる相違がないかどうかを確認するべく、集計を行った（図表5-1-4）。「マネージャー型技能者」および「経営者型技能者」の確保に力をいれてきたという事業所では成功している（「非常にうまくいっている」+「うまくいっている」の合計）という割合が4割台とやや低くなるが、そのほかのタイプの中核的技能者の確保に力をいれてきた事業所ではいずれも、成功している割合が55%前後である。また「マネージャー型技能者」の確保に力をいれている事業所でも成功の割合はほぼ50%に迫

<sup>3</sup> 中小製造業における競争力と人的資源との関連について考察した稲上・八幡編[1997]では、こうした要件を「マニファクチャリング・ミニマム」と称している。



っており他事業所と比べて大きな差があるとは言えない。「経営者型技能者」の確保に力を入れている事業所の状況とあわせて、中核的技能者のタイプによる相違はさほどないと見ることが出来る。

図表 5-1-4 確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプと確保の成否

	n	非常にうまく いっている	うまくいって いる	あまりうまく いっていない	まったくうまく いっていない	無回答
多台持ち技能者	139	4.3	48.2	43.9	0.7	2.9
多工程持ち技能者	223	3.6	54.7	40.8	0.9	0.0
万能型技能者	235	2.1	51.1	43.0	0.9	3.0
高度熟練技能者	145	1.4	56.6	39.3	0.7	2.1
テクノワーカー(技術者の技能者)	98	3.1	54.1	38.8	3.1	1.0
マネージャー型技能者	426	0.7	46.9	49.8	0.9	1.6
経営者的技能者	40	0.0	40.0	47.5	10.0	2.5

次に企業・事業所の属性や事業上のパフォーマンスによって違いがあるかを見ていくこととしよう(図表 5-1-5)。業種別に見ると、工業用プラスチック製品製造や輸送用プラスチック製造の事業所では成功の割合が 50%を切ってやや低くなっているが、そのほかの業種ではいずれも 50%台である。ただ、中核的技能者のタイプ別の集計と同様、成功の割合が目立って高い業種や低い業種は存在しないといつてよい。所属する企業の従業員規模別の集計でもすべてのグループで成功の割合が 5 割弱から 6 割程度となっており、グループ間でそれほど大きく差はついていないと同時に、成否の状況と規模の増減との間の一貫した関係は見られない。業態別の集計では、「最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する」という事業所で成功の割合が 45.7%とやや低いものの、最も成功の割合が高い「最終製品を生産して、自社ブランドで販売する」という事業所の割合は 57.6%とその差は 10%程度であり、これも顕著な差異とは言えないだろう。2007 年度の売上高・出荷額の状況との関連を見てみると、2007 年度の売上高・出荷額の指数が 100 を切っている事業所、つまり 2004 年に比べて売上高が減少しているという事業所では成功の割合が 43.0%なのに対し、指数が 100 以上の事業所ではいずれも 50%を超えている。そして 100 以上の事業所の間では成功しているという割合にほとんど相違はないものの、指数が大きくなるほど成功の割合が増すという関係がうかがえる。

図表 5-1-5 事業所の特性・パフォーマンスと中核的技能者確保の成否

	n	非常に うまく いっている	うまく いっている	あまりう まくいっ ていな い	まったく うまく いって いない	無回答
<b>【業種】</b>						
工業用プラスチック製品製造(加工含む)	86	4.7	40.7	50.0	1.2	3.5
鉄鋼	77	1.3	54.5	41.6	2.6	0.0
非鉄金属	54	0.0	59.3	37.0	1.9	1.9
金属製品	252	2.4	50.8	45.6	0.8	0.4
一般機械器具製造	166	3.0	48.8	45.2	1.2	1.8
電気機械器具製造	194	1.0	52.6	45.4	0.0	1.0
電子デバイス・情報通信機器製造	53	5.7	47.2	43.4	0.0	3.8
輸送用機械器具製造	174	1.1	47.7	50.0	1.1	0.0
精密機械器具製造	151	2.6	56.3	39.1	0.7	1.3
<b>【企業従業員数】</b>						
29名以下	27	0.0	51.9	40.7	7.4	0.0
30～49名	281	2.8	49.5	44.8	1.8	1.1
50～99名	404	0.5	49.5	46.8	1.2	2.0
100～299名	213	2.3	45.5	50.7	0.5	0.9
300名以上	136	2.2	57.4	36.8	0.0	3.7
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>						
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	276	1.4	56.2	40.6	0.7	1.1
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	105	3.8	41.9	53.3	1.0	0.0
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	44	0.0	52.3	40.9	2.3	4.5
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	232	3.4	53.0	40.9	0.4	2.2
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	475	1.7	47.2	47.4	1.9	1.9
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>						
100未満	235	0.4	42.6	53.6	1.7	1.7
100以上120未満	333	2.4	51.4	44.1	0.6	1.5
120以上150未満	313	1.9	53.0	41.9	1.9	1.3
150以上	173	4.6	52.6	39.3	0.6	2.9

今回の調査では、企業・事業所が中核的技能者を確保する方法についても回答を得ている。この確保方法によって成否に差は出てくるのだろうか(図表 5-1-6)。まず、中核的技能者の確保にあたって中途採用を活用してきた事業所とそうでない事業所では成否の状況がほぼ同じと言える。中核的技能者の確保にあたって60歳以上の技能者の継続雇用を行ってきた事業所とそうでない事業所を比べると、前者で成功の割合が55.2%、後方で48.3%と、実施してきた事業所でやや成功の割合が高くなっているが、その差は7%程度にとどまっている。

一方、中核的技能者確保の方法として、育成が中心であったという事業所と育成以外の方法が中心であったという事業所の間には、成功の割合に大きな差がある。育成が中心であったという事業所は成功の割合が59.9%であるのに対し、育成以外の方法が中心であったというところは36.9%にとどまる。成功している事業所の割合の差は23%と、これまでのクロス集計の中では最も大きな数字となっている。

図表 5-1-6 最も確保に力を入れてきた中核的技能者の確保方法と確保の成否  
(単位：%)

	n	非常にうまく いっている	うまくいっ ている	あまりうまく いっていない	まったくうまく いっていない	無回答
【中途採用の活用】						
活用してきた	796	2.3	50.0	45.6	1.3	0.9
活用してこなかった	495	1.8	52.7	42.6	1.4	1.4
【60歳以上技能者の継続雇用】						
実施してきた	871	2.4	52.8	42.9	0.9	0.9
実施していない	437	1.6	46.7	48.3	2.1	1.4
【中核的技能者確保の方法】						
育成が中心	935	2.1	57.4	39.4	0.4	0.6
育成以外の方法が中心	360	2.2	34.7	58.3	3.6	1.1

ここまでのクロス集計の結果によれば、育成中心によって確保をしている事業所において、中核的技能者の確保に成功する可能性がより高まると言えそうである。しかし、育成中心で確保を行っている事業所の中に業績の良い事業所や、成功しているという割合が相対的に高かった業種・業態の事業所が偏って含まれているために、成功しているという事業所の割合があがっているのかもしれない。そこで回帰分析の手法を用い、中核的技能者の確保方法以外の要因の影響を一定にしたうえでも、中核的技能者を育成中心で確保していくことが確保の成功可能性を上げると言えるかどうかを検証することとしよう。

図表 5-1-7 は、中核的技能者の確保に成功しているか否かを被説明変数としたロジスティック回帰分析モデルの結果である。説明変数としては、中核的技能者の確保を育成中心に進めているかどうかをという変数（育成を中心に進めている=1、育成を中心に進めていない=0）のほか、所属する企業の従業員規模、売上高・出荷額、業種、業態、確保に力を入れてきた中核的技能者のタイプといった変数を設定した。売上高・出荷額については回答のあった数字をそのまま用い、残りの変数については「レファレンス・グループ」に該当する事業所を「0」、「レファレンス・グループ」以外の各集計グループに該当する事業所が「1」の値を取る形となっている。

「B」の欄は変数の数字の変化と、中核的技能者の確保に成功することとの関連を示し、プラスだと正の相関、マイナスだと負の相関があることを意味する。「Exp( $\beta$ )」の欄は、それぞれの変数の数字が変化した際に、中核的技能者の確保に成功する可能性がどの程度変化するかを示しており、1より大きいと可能性が増し、小さいと可能性が低下することを表している。

改めて図表 5-1-7 に目を向けると、他の要因の影響を一定にコントロールしても、育成中心に中核的技能者を確保している事業所は、そうでない事業所に比べて約 2.7 倍、中核的技能者の確保に成功する可能性が高まる。この結果は統計的に見ても有意であり、中核的

技能者を育成によって確保しているか否かということが、確保の成否を左右しているとい  
ことができる。

そのほかの要因の分析結果をみると、2007年の売上高・出荷額指数が大きいほど成功の可  
能性が高まるという統計的に有意な結果が出ているが、Exp( $\beta$ )の値は1.003であり、売上高・  
出荷額が増加しても、中核的技能者の確保に成功する可能性はさほど変わらないということ  
になる。従業員規模や業種の相違は中核的技能者確保の成否に影響を与えていない。業態に  
よる影響は、「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工する」事業所と比較した場合に  
「最終製品を生産して自社ブランドで販売する」、「受注先の仕様に基づき自社で図面などを  
作成して、部品または材料を生産する」という業態をとる事業所で成功の可能性があるとい  
う形で現れている。また、「マネージャー型」技能者の確保に力を入れてきた事業所よりも、  
「多工程持ち」、「高度熟練型」、「テクノワーカー型」の確保に力を入れてきた事業所のほう  
が成功の可能性が高まるという結果となっている。

図表5-1-7 中核的技能者確保の成功を左右する要因（ロジスティック回帰分析）

	B	Exp(B)
<b>【中核的技能者の確保方法】</b>		
育成が中心	1.000	2.718 ***
<b>【所属する企業の規模】</b> (レファレンス・グループ:「29名以下」)		
30～49名	-0.292	0.747
50～99名	-0.374	0.688
100～299名	-0.534	0.586
300～999名	-0.420	0.657
1000名以上	0.417	1.518
<b>【2007年度の出荷額・売上高指数(2004年=100)】</b>	0.003	1.003 **
<b>【業種】</b> (レファレンス・グループ:「その他」)		
精密機械器具製造	0.066	1.069
輸送用機械器具製造	-0.107	0.898
電子デバイス・情報通信機器製造	0.164	1.178
電気機械器具製造	-0.001	0.999
金属製品	-0.018	0.982
鉄鋼	-0.124	0.884
非鉄金属	-0.034	0.966
一般機械器具製造	-0.133	0.876
工業用プラスチック製品製造	-0.293	0.746
<b>【業態】</b> (レファレンス・グループ:「受注先の図面に基づいて部品または材 料を加工・生産する」)		
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	0.361	1.435 **
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	-0.145	0.865
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザー に販売する	-0.062	0.940
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料 を加工・生産する	0.318	1.375 **
<b>【確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプ】</b> (レファレンス・グループ:「マネージャー型」)		
多台持ち	0.231	1.260
多工程持ち	0.360	1.433 *
万能型	0.312	1.366
高度熟練型	0.592	1.807 **
テクノワーカー型	0.476	1.610 *
経営者型	-0.144	0.866

注：\*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意。

## 第4節 中核的技能者確保の成否と技能系正社員を対象とした人材育成・能力開発

前節ではクロス集計やロジスティック回帰分析によって、中核的技能者の確保に成功する可能性には、近年の業績の状況や、中核的技能者の確保方法が影響を与えていることが明らかになった。また、業態の違いや確保に力を入れてきた中核的技能者のタイプの違いによる影響も認められた。

こうした中核的技能者確保の成否に影響を与える要因のなかで、中核的技能者確保の推進に向けた様々な取り組みについて検討していくうえで着目する必要があるのは、中核的技能者の確保方法ではないかと考えられる。一つには、先のロジスティック回帰分析の結果に示されたように、中核的技能者の成功可能性に与える影響力が他の要因に比べても非常に大きいためである。また、この要因が他の条件を一定にしたうえでも中核的技能者確保の成否に影響を与えているということは、企業・事業所の属性や業績に関わりなく企業・事業所の取組み次第で、中核的技能者確保の成功可能性が高まることを示唆している。

これまで見てきたとおり、中核的技能者確保の成功可能性をとりわけ上げているのは、育成中心に中核的技能者の確保を行うことである。そうだとすれば、育成中心に中核的技能者の確保を行っている企業・事業所が、育成によって中核的技能者になることが期待されると見られる技能系正社員を対象に、どのような人材育成・能力開発の取組みを実施しているのかが気にかかる。そこで以下では、育成中心に中核的技能者の確保を行う企業・事業所のプロフィールとともに、こうした企業・事業所における技能系正社員の育成・能力開発が、育成以外の方法によって中核的技能者を確保している企業・事業所とどのように異なっているのかを確認する。その上で、育成中心の中核的技能者の確保を行う企業・事業所において特徴的に見られる技能系正社員の人材育成・能力開発のための取組みは、育成中心の中核的技能者の確保ということと本当に関連があるといえるのかどうかを検証していく。

### 1. 事業所のプロフィールと中核的技能者確保の方法

図表5-1-8は、業種、所属企業の従業員規模、2007年の売上高・出荷額の実績、業態の別に中核的技能者の確保方法を集計したものである。この図表によれば、多くの業種において「育成中心」という回答が7割前後となっているが、電子デバイス・情報通信機器製造では約6割と割合がやや低くなっている。また所属する企業の従業員規模が大きくなるほど、「育成中心」という回答の割合が増していく傾向にあり、とりわけ従業員300名以上の企業に属する事業所ではほぼ8割と高くなっている。売上高・出荷額による違いはあまり認められない。業態別に集計してみると、「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する」という事業所で、「育成中心」の割合がやや高くなっている。

図表 5 - 1 - 8 事業所の特性・パフォーマンスと中核的技能者確保の成否

	n	育成が中心	育成以外の方法が中心	無回答
<b>【業種】</b>				
工業用プラスチック製品製造(加工含む)	87	69.0	28.7	2.3
鉄鋼	77	74.0	23.4	2.6
非鉄金属	56	75.0	21.4	3.6
金属製品	255	66.7	30.2	3.1
一般機械器具製造	167	73.7	22.2	4.2
電気機械器具製造	201	68.7	26.4	5.0
電子デバイス・情報通信機器製造	53	60.4	34.0	5.7
輸送用機械器具製造	178	68.5	27.0	4.5
精密機械器具製造	153	75.8	22.9	1.3
<b>【企業従業員数】</b>				
29名以下	27	66.7	25.9	7.4
30～49名	281	66.9	31.3	1.8
50～99名	404	66.8	30.7	2.5
100～299名	213	70.4	26.2	3.3
300名以上	136	80.2	16.9	2.9
<b>【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】</b>				
100未満	239	67.8	28.9	3.3
100以上120未満	337	70.3	26.4	3.3
120以上150未満	319	69.0	26.6	4.4
150以上	173	61.8	34.1	4.0
<b>【業態(最も出荷額の多いもの)】</b>				
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	70.2	24.8	5.0
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	107	63.6	34.6	1.9
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	75.6	17.8	6.7
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	66.0	30.2	3.8
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	69.7	26.8	3.6

## 2. 中核的技能者の確保方法による人材育成・能力開発の異同

### (1) OJTの取組み

まず、OJTを効果的に進めるための様々な取組みの実施状況について見てみる(図表5-1-9)。育成を中心に中核的技能者を実施している事業所のうち実施している事業所が半数を超えているのは、「日常的に上司や先輩が仕事の手順を教えている」(78.4%)、「仕事の内容を吟味し、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させている」(61.1%)、「作業標準書や作業手順書を使って進めている」(57.0%)といった取組みである。これらに比べると、「指導者を決めて計画的に進めている」(36.5%)や「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテで経験させている」(30.6%)は実施率が低い。

各取組みの実施率の傾向は、育成以外の方法で中核的技能者を確保しているという事業所においてもほぼ同じである。しかしながらいずれの取組みも育成中心で中核的技能者を確保している事業所においてより実施率が高く、しかも統計的に有意な差として現れている。つまり、育成中心に中核的技能者を確保してきている事業所のほうが、OJTを進めるための様々な取組みをより積極的に進めようとしていると言える。

図表 5-1-9 中核的技能者の確保方法とOJTを進めるための取組み

	育成が中心	育成以外の方法が中心	
指導者を決めて計画にそって進めている	36.5	22.5	***
日常的に上司や先輩が仕事の手順を教えている	78.4	70.0	***
仕事の内容を吟味し易い仕事から難しい仕事へと経験させている	61.1	52.5	***
主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテで経験させている	30.6	25.8	*
作業標準書や作業手順書を使って進めている	57.0	50.6	**

注：\*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意（いずれも $\chi^2$ 乗独立性検定の結果）。

## （2）Off-JTの取組み

Off-JTについては、実施の目的別に実施率を集計してみた（図表5-1-10）。育成を中心に中核的技能者を確保している事業所でも、そうでない事業所でも実施率が最も高いのは、「仕事や作業をスムーズに進めるためのOff-JT」で3～4割程度の事業所が実施している。実施率においてこの取組みに続くのが、「5S（整理・整頓・清潔・清掃・しつけ）など製造現場の基本的な心構えを身につけさせるためのOff-JT」、「OJTで習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるためのOff-JT」、「仕事に関連した資格を取得させるためのOff-JT」などとなっており、中核的技能者の確保方法の相違を問わず、ほぼ同様である。要するに、育成中心で中核的技能者を確保している事業所では、仕事の基本や、仕事では身につけられないことを身につけさせるため、あるいは仕事に関連した資格の取得と連動させて、技能系正社員を対象としたOff-JTを活用しているところが比較的多く、この点は育成以外の方法で中核的技能者を確保しようとしているところと何ら変わるところはない。

ただ、OJTを効果的に進めるための取組みと同様、どの目的に基づくOff-JTも育成中心で中核的技能者を確保している事業所においてより実施率が高くなっている。そして、「新たに導入された設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるためのOff-JTを実施」を除けば実施率の差は統計的に有意である。

図表 5-1-10 中核的技能者の確保方法と実施している Off-JT の内容

	育成が中心	育成以外の方法が中心	
5Sなど製造現場の基本的な心構えを身につけさせるためのOff-JT	39.1	30.8	***
OJTで習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるためのOff-JT	28.3	20.0	***
仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識を習得させるためのOff-JT	43.3	34.4	***
OJTで身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を習得させるためのOff-JT	17.6	11.9	**
新たに導入された設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるためのOff-JT	19.0	16.1	
担当業務と関連する技術分野について学習させるためのOff-JT	21.0	16.1	**
技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるためのOff-JT	12.8	6.9	***
役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるためのOff-JT	14.8	8.9	***
仕事に関連した資格を習得させるためのOff-JT	27.6	21.1	**

注：\*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意（いずれも $\chi^2$ 乗独立性検定の結果）。

### （3）自己啓発支援、提案力・発想力の養成を促すための取組み

技能系正社員の自己啓発支援は、育成中心に中核的技能者を確保している事業所とそうでない事業所で実施の状況に違いは見られるだろうか。集計してみたところ、中核的技能者の育成中心の事業所において10%ほど実施率が高く、さらにこの差は統計的に有意なものとして認められる（図表5-1-11）。

図表 5-1-11 中核的技能者の確保方法と自己啓発支援

	n	実施している	実施していない
育成が中心	910	56.9	43.1
育成以外の方法が中心	353	46.7	53.3

1%水準で有意( $\chi^2$ 乗独立性検定)

今回の事業所アンケート調査では、OJT、Off-JT、自己啓発支援といった、企業における一般的な能力開発の取組みとは別に、技能系正社員の提案力や発想力の養成を促す取組みを実施しているかどうかについてもたずねている。そうした取組みの実施状況について、中核的技能者の確保方法別にまとめたのが図表5-1-12である。中核的技能者を育成中心で確保しているか否かにかかわらず「現場の技能系正社員に作業方法の改善や作業上の工夫を奨励している」という事業所が最も多数を占め、「小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している」、「経営者や工場長が直接現場の技能系正社員に作業改善のノウハウや工夫の大切さを指導している」が、二番目および三番目に実施率の高い取組みとなっている。他方で、



「設計・開発業務に技能系正社員を参加させている」、「発想力や創造力をテーマにした講習会やセミナーを実施」といった取組みは、育成中心に中核的技能者を確保している事業所のなかでも実施しているところはわずかである。

上記の取組みのうち、「現場の技能系正社員に作業方法の改善や作業上の工夫を奨励している」、「小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している」は、中核的技能者の確保方法の違いによる差が特に目立つ。この2つの取組みと、「社内の技術者が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働で開発や改善に取り組んでいる」といった取組みについては、育成方法による実施率の相違に統計的な有意差が認められ、いずれの取組みも育成中心で中核的技能者を確保している事業所においての実施率が高い。しかし、「経営者や工場長が直接現場の技能系正社員に作業改善のノウハウや工夫の大切さを指導している」、「設計・開発業務に技能系正社員を参加させている」、「発想力や創造力をテーマにした講習会やセミナーを実施」といった取組みは、育成中心の事業所とそうでない事業所で実施の程度にほとんど差がない。

図表5-1-12 中核的技能者の確保方法と提案力・発想力養成のための取組み

	育成が中心	育成以外の方法が中心	
小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している	45.7	31.9	***
現場の技能系正社員に作業方法の改善や作業上の工夫を奨励している	76.5	62.2	***
社内の技術者が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働で開発や改善に取り組んでいる	29.4	20.3	***
経営者や工場長が直接現場の技能系正社員に作業改善のノウハウや工夫の大切さを指導している	32.7	30.8	
設計・開発業務に技能系正社員を参加させている	13.4	13.1	
発想力や創造力をテーマにした講習会やセミナーを実施	6.2	5.0	

注：\*\*\*…1%水準で有意。(いずれも $\chi^2$ 乗独立性検定の結果)。

### 3. 「育成中心の中核的技能者の確保」を裏付ける技能系正社員の人材育成・能力開発

ここまでクロス集計から、育成中心に中核的技能者を確保している企業・事業所が、技能系正社員の人材育成・能力において、どのような取組みを行っているのかを見てきた。育成中心で中核的技能者を確保している企業・事業所は、上司や先輩による日ごろからの指導や、やさしい仕事から難しい仕事への配置転換、作業手順書や作業標準書の使用といった取組みを主に用いてOJTの効果を上げようとしているという点では、育成以外の方法で中核的技能者を確保しようとしている企業・事業所と変わらない。また、技能者としての基本的な心構えや、仕事をしながらだけでは身につけられない知識や技能を身につけさせること、あるいは仕事に関連した資格を取得させるためといったことが主たる目的となってOff-JTを活用

している点も、育成以外で中核的技能者を確保している企業・事業所と同様である。さらには、提案力や発想力の養成を促すために作業改善や工夫を奨励したり、小集団活動・QCサークルを実施したりしている点も、中核的技能者の確保方法が育成中心か否かを問わずに共通している。

しかし、こうしたOJT、Off-JT、あるいは提案力・発想力を促すための取組みのほとんどは、クロス集計の統計的な検定の結果、実施度において有意差が認められ、いずれの取組みも育成中心に中核的技能者を確保している企業・事業所における実施率がより高い。同様に技能系正社員に対する自己啓発支援も、育成中心に中核的技能者を確保している企業・事業所において実施率が高くなっている。ここまでのクロス集計分析の結果を約言すると、主に実施している取組みの内容において、育成中心に中核的技能者を確保している企業・事業所とそうでない企業・事業所の間には差は見られないが、そうした取組みを実施しようとする意向の点において違いがあり、育成中心に中核的技能者を確保してきている企業・事業所は育成や能力開発に関する様々な取組みを実施しようとする意向がより強い傾向にある。もっとも、こうした育成以外の方法によって中核的技能者を確保している事業所との間の差異は、育成中心で中核的技能者を確保している企業・事業所の人材育成・能力開発を特徴づけるものであるといえない。従業員規模や業種など他の要因の影響がそうした差異に反映されていることを排除できないためである。

中核的技能者を育成によって確保する企業・事業所は、そうでない企業・事業所に比べて様々な人材育成・能力開発の取組みを進める傾向が強いが、企業・事業所の属性や業績などを一定にしても、各種の取組みと中核的技能者を育成により確保することとの間には深い関係を見出すことができるのだろうか。中核的技能者を育成により確保することと深い関係が見出され、中核的技能者を育成によって確保しているという事業所・企業の認識を裏付けていると見られるのはどのような取組みなのか。これらの点を明らかにしていくため、以下では様々な人材育成・能力開発の取組みそれぞれを説明変数、「中核的技能者を育成中心で確保していくこと」を被説明変数、これまで見てきた人材育成・能力開発に関わる様々な取組みの実施の有無を説明変数、企業・事業所の属性などを統制変数とした統計分析モデルの結果を検証していく。

#### (1) OJTを効果的に進めるための取組み

OJTを進めるための取組みはいずれも、業種や業態、業績などを一定にしても、育成中心に技能者を確保することと統計的に有意な正の相関をもつ。つまり、いずれかの取組みを進めている事業所では、実施していない事業所に比べて、育成中心の技能者の確保を行っていると感じる可能性が高まる(図表5-1-13)。

図表 5-1-13 OJTを進めるための取組みと育成中心で中核的技能者を確保すること  
(ロジスティック回帰分析)

	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
【2007年度の出荷額・売上高指数(2004年=100)】	-0.002	0.998 *	-0.002	0.998 *	-0.002	0.998 *	-0.002	0.998 *	-0.002	0.998 *
【業種】 (レファレンス・グループ:「その他」)										
精密機械器具製造	0.466	1.593	0.560	1.751 *	0.415	1.514	0.485	1.624	0.458	1.581
輸送用機械器具製造	0.282	1.325	0.372	1.450	0.268	1.308	0.284	1.329	0.272	1.312
電子デバイス・情報通信機器製造	-0.216	0.806	-0.150	0.861	-0.180	0.836	-0.202	0.817	-0.249	0.779
電気機械器具製造	0.281	1.324	0.335	1.398	0.192	1.212	0.280	1.323	0.222	1.248
金属製品	0.192	1.212	0.188	1.207	0.103	1.108	0.160	1.174	0.151	1.163
鉄鋼	0.559	1.749	0.561	1.752	0.525	1.690	0.541	1.718	0.529	1.697
非鉄金属	0.622	1.863	0.758	2.133 *	0.730	2.075 *	0.731	2.078 *	0.678	1.970
一般機械器具製造	0.441	1.554	0.469	1.598	0.342	1.408	0.453	1.573	0.475	1.608
工業用プラスチック製品製造	0.197	1.218	0.262	1.299	0.113	1.120	0.210	1.234	0.157	1.170
【所属する企業の規模】 (レファレンス・グループ:「29名以下」)										
30~49名	0.450	1.568	0.345	1.412	0.377	1.458	0.361	1.435	0.378	1.459
50~99名	0.266	1.305	0.196	1.217	0.290	1.337	0.247	1.281	0.231	1.260
100~299名	0.555	1.742 *	0.496	1.643	0.541	1.717 *	0.496	1.642	0.476	1.610
300~999名	0.813	2.254 **	0.782	2.185 **	0.823	2.278 **	0.779	2.180 **	0.714	2.042 *
1000名以上	1.563	4.772 ***	1.686	5.400 ***	1.772	5.884 ***	1.666	5.289 ***	1.621	5.060 ***
【業態】 (レファレンス・グループ:「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」)										
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	-0.114	0.892	-0.118	0.889	-0.101	0.904	-0.129	0.879	-0.102	0.903
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	-0.316	0.729	-0.405	0.667 *	-0.350	0.705	-0.372	0.689	-0.388	0.679 *
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	0.265	1.303	0.284	1.328	0.266	1.305	0.264	1.302	0.271	1.312
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	-0.362	0.696 **	-0.357	0.700 **	-0.345	0.709 *	-0.350	0.705 *	-0.338	0.713 *
【OJTを効果的に進めるための取組み】										
指導者を決めて計画にそって進めている	0.584	1.793 ***								
日常的に上司や先輩が仕事の手順を教えている			0.506	1.659 ***						
仕事の内容を吟味し易しい仕事から難しい仕事へと経験させている					0.451	1.570 ***				
主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテで経験させている							0.302	1.353 **		
作業標準書や作業手順書を使って進めている									0.306	1.358 **
-2 対数尤度		1292.616		1296.721		1296.594		1303.513		1302.512
Chi-square		46.739 ***		42.633 ***		42.761 ***		35.841 **		36.842 **
N		1068		1068		1068		1068		1068

注：\*\*\*…1%水準で有意。\*\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意。

## (2) Off-JTの取組み

クロス集計結果の検定において、中核的技能者の確保方法の相違による有意差が認められた取組みをそれぞれ説明変数として、育成中心に中核的技能者を確保していることとの関連を見たところ、OJTを進めるための様々な取組みと同様、いずれの目的によるOff-JTの実施であっても、育成中心に中核的技能者を確保しているという認識との間に統計的に有意な相関が認められる(図表5-1-14①②)。特に、「技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるためのOff-JT」を実施した場合、実施しない場合に比べて「育成中心で中核的技能者を確保している」と答える可能性が2倍以上高まる(図表5-1-14②)。

図表5-1-14① Off-JTの取組みと育成中心の中核的技能者の確保(1)  
(ロジスティック回帰分析)

	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
【2007年度の出荷額・売上高指数(2004年=100)】	-0.002	0.998 *	-0.002	0.998 *	-0.002	0.998	-0.002	0.998 *
【業種】 (レファレンス・グループ:「その他」)								
精密機械器具製造	0.418	1.519	0.458	1.581	0.459	1.583	0.466	1.594
輸送用機械器具製造	0.219	1.245	0.261	1.298	0.259	1.296	0.300	1.350
電子デバイス・情報通信機器製造	-0.240	0.786	-0.215	0.806	-0.192	0.825	-0.212	0.809
電気機械器具製造	0.227	1.255	0.202	1.223	0.215	1.240	0.253	1.288
金属製品	0.095	1.099	0.124	1.132	0.138	1.148	0.144	1.155
鉄鋼	0.460	1.584	0.507	1.661	0.496	1.642	0.537	1.712
非鉄金属	0.665	1.945	0.673	1.959	0.681	1.975	0.744	2.104 *
一般機械器具製造	0.389	1.475	0.404	1.498	0.430	1.537	0.447	1.564
工業用プラスチック製品製造	0.149	1.161	0.157	1.170	0.185	1.204	0.187	1.206
【所属する企業の規模】 (レファレンス・グループ:「29名以下」)								
30~49名	0.410	1.507	0.368	1.445	0.365	1.441	0.380	1.463
50~99名	0.265	1.303	0.221	1.247	0.212	1.236	0.242	1.273
100~299名	0.505	1.656	0.470	1.599	0.444	1.559	0.487	1.628
300~999名	0.752	2.121 **	0.734	2.083 **	0.696	2.006 *	0.761	2.141 **
1000名以上	1.714	5.552 ***	1.617	5.039 ***	1.582	4.867 ***	1.626	5.085 ***
【業態】 (レファレンス・グループ:「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」)								
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	-0.098	0.907	-0.114	0.892	-0.108	0.898	-0.106	0.900
最終製品を生産して、問屋やメーカーのフロントで生産する	-0.393	0.675 *	-0.380	0.684	-0.363	0.695	-0.362	0.696
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	0.179	1.196	0.216	1.241	0.216	1.241	0.248	1.281
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	-0.395	0.674 **	-0.352	0.703 *	-0.363	0.695 **	-0.350	0.704 *
【実施しているOff-JTの取組み】								
5Sなど製造現場の基本的な心構えを身につけさせるためのOff-JT	0.417	1.518 ***						
OJTで習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるためのOff-JT			0.395	1.484 **				
仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識を習得させるためのOff-JT					0.408	1.503 ***		
OJTで身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を習得させるためのOff-JT							0.494	1.639 **
-2 対数尤度		1299.147		1301.445		1299.132		1301.144
Chi-square		40.208 ***		37.910 ***		40.223 ***		38.211 ***
N		1068		1068		1068		1068

注：\*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意。

図表5-1-14 Off-JTの取組みと育成中心の中核的技能者の確保(2)  
(ロジスティック回帰分析)

	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
【2007年度の出荷額・売上高指数(2004年=100)】	-0.002	0.998 *	-0.002	0.998 *	-0.002	0.998 *	-0.002	0.998 *
【業種】 (レファレンス・グループ:「その他」)								
精密機械器具製造	0.454	1.574	0.415	1.515	0.485	1.625	0.523	1.688 *
輸送用機械器具製造	0.284	1.328	0.334	1.397	0.302	1.353	0.270	1.310
電子デバイス・情報通信機器製造	-0.219	0.804	-0.185	0.831	-0.199	0.819	-0.172	0.842
電気機械器具製造	0.261	1.298	0.246	1.279	0.259	1.295	0.258	1.294
金属製品	0.145	1.156	0.159	1.173	0.153	1.165	0.123	1.131
鉄鋼	0.543	1.721	0.596	1.815	0.544	1.724	0.507	1.660
非鉄金属	0.689	1.993 *	0.773	2.167 *	0.719	2.052 *	0.740	2.095 *
一般機械器具製造	0.443	1.557	0.454	1.575	0.422	1.524	0.414	1.513
工業用プラスチック製品製造	0.177	1.194	0.238	1.268	0.234	1.263	0.216	1.242
【所属する企業の規模】 (レファレンス・グループ:「29名以下」)								
30～49名	0.341	1.407	0.366	1.442	0.398	1.488	0.391	1.478
50～99名	0.210	1.233	0.234	1.263	0.258	1.294	0.251	1.285
100～299名	0.464	1.590	0.484	1.623	0.516	1.676 *	0.510	1.666 *
300～999名	0.706	2.026 *	0.760	2.138 **	0.767	2.153 **	0.722	2.059 *
1000名以上	1.600	4.954 ***	1.653	5.221 ***	1.541	4.671 **	1.651	5.213 ***
【業態】 (レファレンス・グループ:「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」)								
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	-0.110	0.896	-0.136	0.873	-0.094	0.910	-0.069	0.934
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	-0.369	0.692	-0.362	0.696	-0.361	0.697	-0.350	0.705
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	0.248	1.282	0.237	1.267	0.244	1.276	0.229	1.258
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	-0.354	0.702 *	-0.363	0.695 **	-0.317	0.728 *	-0.350	0.705 *
【実施しているOff-JTの取組み】								
担当業務と関連する技術分野について学習させるためのOff-JT	0.360	1.433 **						
技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるためのOff-JT			0.808	2.244 ***				
役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるためのOff-JT					0.467	1.595 **		
仕事に関連した資格を習得させるためのOff-JT							0.446	1.561 ***
-2 対数尤度	1303.428		1296.317		1302.937		1299.776	
Chi-square	35.927 **		43.037 ***		36.418 **		39.579 ***	
N	1068		1068		1068		1068	

注：\*\*\*...1%水準で有意。\*\*...5%水準で有意。\*...10%水準で有意。

### (3) 自己啓発支援、提案力・発想力の養成を促すための取組み

技能系正社員に対する自己啓発支援の実施の有無を説明変数としてロジスティック回帰分析を行ったところ、支援の実施が「育成中心で中核的技能者を確保している」と認識する可能性を約1.5倍に高めるという統計的に有意な結果が得られた。また、提案力・発想力を高めるための取組みのうち、育成中心で中核的技能者を確保している事業所とそうでない事業所との間の実施率に有意差が認められた、「小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している」、「現場の技能系正社員に作業方法の改善や作業上の工夫を奨励している」、「社内の技術者が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働で開発や改善に取り組んでいる」といった取組みの実施は、いずれも事業所の特性や実績をコントロールしても、「育成中心で中核的技能者を確保している」という認識と統計的に有意な正の相関をもつ(図表5-1-15)。

図表5-1-15 自己啓発支援・提案力、発想力を養成するための取組みと  
育成中心の中核的技能者の確保（ロジスティック回帰分析）

	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
【2007年度の出荷額・売上高指数(2004年=100)】	-0.002	0.998 *	-0.002	0.998 *	-0.002	0.998 *	-0.002	0.998 *
【業種】 (レファレンス・グループ:「その他」)								
精密機械器具製造	0.501	1.651	0.479	1.615	0.429	1.535	0.475	1.608
輸送用機械器具製造	0.328	1.388	0.276	1.318	0.238	1.268	0.276	1.317
電子デバイス・情報通信機器製造	-0.177	0.838	-0.188	0.828	-0.278	0.758	-0.231	0.794
電気機械器具製造	0.260	1.297	0.273	1.313	0.241	1.272	0.272	1.312
金属製品	0.154	1.166	0.141	1.151	0.112	1.119	0.159	1.172
鉄鋼	0.597	1.816	0.549	1.732	0.462	1.587	0.560	1.750
非鉄金属	0.760	2.138 *	0.728	2.071 *	0.657	1.930	0.706	2.027 *
一般機械器具製造	0.452	1.572	0.483	1.620 *	0.438	1.550	0.416	1.515
工業用プラスチック製品製造	0.247	1.280	0.187	1.206	0.157	1.170	0.178	1.195
【所属する企業の規模】 (レファレンス・グループ:「29名以下」)								
30～49名	0.413	1.512	0.423	1.527	0.368	1.445	0.386	1.471
50～99名	0.259	1.296	0.270	1.310	0.200	1.222	0.255	1.291
100～299名	0.496	1.643	0.457	1.580	0.451	1.569	0.480	1.616
300～999名	0.713	2.040 *	0.674	1.962 *	0.723	2.060 *	0.718	2.050 *
1000名以上	1.595	4.926 ***	1.516	4.555 **	1.564	4.776 ***	1.631	5.111 ***
【業態】 (レファレンス・グループ:「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」)								
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	-0.107	0.898	-0.077	0.926	-0.090	0.914	-0.120	0.887
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産す 自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定の ユーザーに販売する	-0.350	0.705	-0.411	0.663 *	-0.336	0.715	-0.403	0.668 *
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品ま たは材料を加工・生産する	0.212	1.237	0.248	1.281	0.308	1.360	0.242	1.274
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品ま たは材料を加工・生産する	-0.372	0.690 **	-0.356	0.701 *	-0.321	0.726 *	-0.350	0.705
【技能者の自己啓発支援を実施】	0.423	1.527 ***						
【提案力・発想力を養成するための取組み】								
小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している			0.500	1.649 ***				
現場の技能系正社員に作業方法の改善や作業上の工夫 を奨励している					0.697	2.008 ***		
社内の技術者が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正 社員と協働で開発や改善に取り組んでいる							0.401	1.493 **
-2 対数尤度		1297.84		1295.063		1284.037		1301.112
Chi-square		41.514 ***		44.292 ***		55.318 ***		38.243 ***
N		1068		1068		1068		1068

注：\*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意。

#### （４）育成・能力開発のための取組みを行わないことと「育成中心の中核的技能者の確保」という認識との関連

これまでOJT、Off-JT、自己啓発支援、提案力・発想力を高めるための取組みにわけて、これらの取組みを実施することが、他の要因をコントロールしたうえでも育成中心で中核的技能者を確保しているという認識と関連をもつかどうかを見てきた。分析の結果、クロス集計において、育成以外の方法で中核的技能者を確保している事業所との間に統計的に有意な実施率の差が見られたすべての取組みが、実施することによって育成中心で中核的技能者を確保していると認識する可能性を高めることが明らかとなった。逆にいえば、育成中心で中核的技能者を確保しているという事業所の認識をとりわけ左右する、技能系正社員の育成・能力開発に関わる取組みは見当たらなかった。

これまでの分析結果は、実施することによって育成中心で中核的技能者を確保していると

認識する可能性を高める取組みも含め、OJT、Off-JT、自己啓発支援、提案力・発想力を高めるための取組みといった各カテゴリーにおいて、いっさいの取組みを実施しなければ、育成中心で中核的技能者を確保していると感じる可能性が低下し、ひいては中核的技能者の確保に成功してないという評価につながりやすくなることを意味している。では、育成・能力開発の各カテゴリーのうち、他のカテゴリーにおける取組みの状況をコントロールしても、育成中心の中核的技能者を確保しているという認識に影響を与えるもの、つまり、他のカテゴリーにおける取組みの如何を問わず、当該カテゴリーにおいて取組みの実施がなければ、育成中心で中核的技能者の確保を行っているという認識につながりにくくなるのは、どのカテゴリーなのか。

図表 5-1-16 は、育成・能力開発の各カテゴリーにおける取組みを実施しているか否かを説明変数、企業・事業所の属性や業績を統制変数、育成中心で中核的技能者を確保しているかとみているかどうかを被説明変数としたロジスティック回帰分析の結果を示したものである。育成・能力開発の各カテゴリーにおける取組みを実施しているか否かを変数化するにあたっては、取組みを実施していないことの影響を明らかにするため、「実施していない」と答えた場合=1、「実施していない」と答えていない場合=0とした。

育成中心で中核的技能者を確保しているかとみているかどうかという点と統計的に有意な相関をもつのは、OJT を効果的に進めるための取組みを実施していないこと、Off-JT を実施していないこと、提案力・発想力を養成するための取組みを実施していないことで、自己啓発支援を実施していないこととの間には統計的に有意な相関は認められなかった。有意水準から蓋然性が最も高いのは、OJT を効果的に進めるための取組みを実施していないこととの相関であることがわかる。統計的な有意性が認められるのはいずれも負の相関、つまり取組みを実施していないことによって、育成中心で中核的技能者を確保しているとする可能性が低下することを示している。各カテゴリーにおける取組みのうち、実施していないことの影響がとりわけ大きいのは OJT を効果的に進めるための取組みで、Exp (B) の値によれば、取組みを実施していないと、育成中心で中核的技能者を確保していると認識する可能性が、実施している場合の 3 割程度にまで低下する。

図表 5-1-16 技能系正社員を対象とした育成・能力開発の取組みを実施しないことと育成中心で中核的技能者を確保しているという認識との関連（ロジスティック回帰分析）

	B	Exp (B)
【2007年度の出荷額・売上高指数(2004年=100)】	-0.002	0.998 *
【業種】 (レファレンス・グループ:「その他」)		
精密機械器具製造	0.442	1.556
輸送用機械器具製造	0.268	1.308
電子デバイス・情報通信機器製造	-0.265	0.767
電気機械器具製造	0.205	1.228
金属製品	0.090	1.095
鉄鋼	0.498	1.645
非鉄金属	0.656	1.927
一般機械器具製造	0.363	1.437
工業用プラスチック製品製造	0.156	1.169
【所属する企業の規模】 (レファレンス・グループ:「29名以下」)		
30～49名	0.427	1.532
50～99名	0.224	1.251
100～299名	0.467	1.596
300～999名	0.631	1.880 *
1000名以上	1.522	4.582 **
【業態】 (レファレンス・グループ:「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」)		
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	-0.143	0.867
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	-0.346	0.707
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	0.148	1.160
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	-0.392	0.676 **
【実施していない育成・能力開発の取組み】		
OJTを効果的に進めるための取組みを実施していない	-1.142	0.319 ***
Off-JTを実施していない	-0.271	0.763 *
自己啓発支援を実施していない	-0.240	0.787
提案力・発想力を養成するための取組みを実施していない	-0.418	0.658 *
-2 対数尤度		1273.527
Chi-square		65.831 ***
N		1068

注：\*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意。

## 第5節 おわりに

本章ではものづくり企業の競争力を左右するような中核的技能者が、どのような企業・事業所においてうまく確保されていくのかをアンケート調査の結果から明らかにしていった。クロス集計からは、中核的技能者の確保がうまくいっているのは、育成中心で中核的技能者を確保している企業・事業所であるという事実が浮かび上がり、この点は確保の成否に影響を与えうる他の条件を一定にしても認められた。育成中心の方法で中核的技能者を確保すると、確保がうまくいく可能性が高まるという分析結果が示しているのは、技能者が製品や製造工程に関する様々なアイデアを実際のものづくりの作業の中で形にしたり、あるいは他の技能者を管理して実現したりできるようになるにはそもそも相当な時間がかかること、また、こうした様々なアイデアを実現できる技能者を仮に企業の外から調達してきたとして

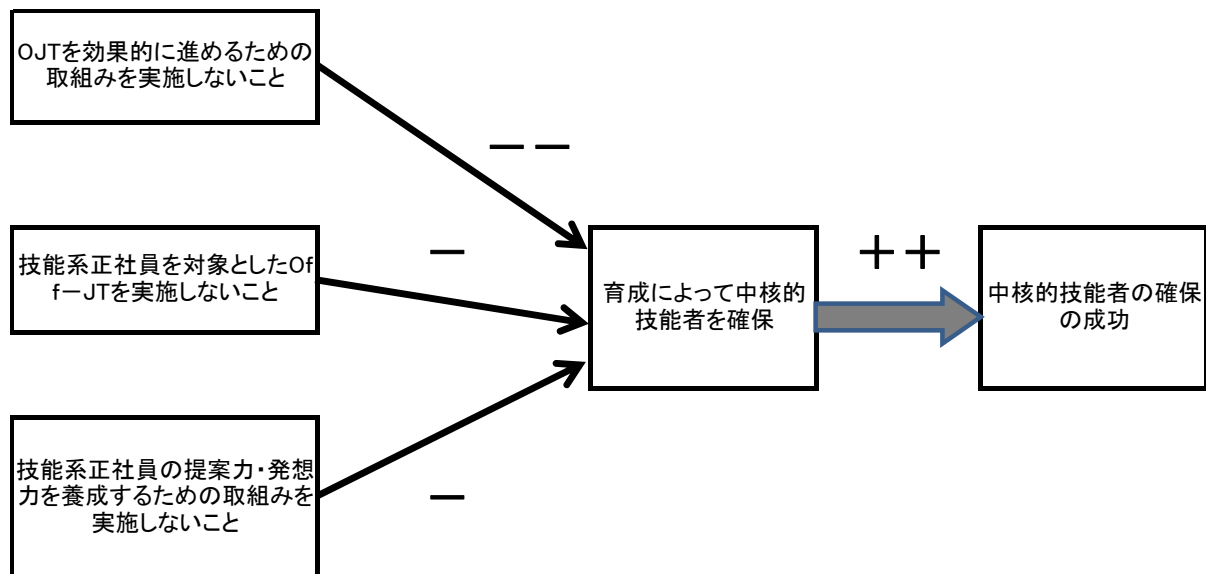


も、企業や事業所に独特の事業状況や、生産体制などが壁になって能力を十分に発揮し得ず、したがって確保がうまくいかないという結果になるのではないかということである。

では、育成中心に中核的技能者を確保してきたという企業・事業所は、技能系正社員に対する育成・能力開発の取組みという観点から特徴づけるとどういうことになるのか。育成中心で中核的技能者を確保している企業・事業所は、OJTの効果を上げるために実施している取組みや、提案力や発想力の養成を促すための取組みとして実施している内容、あるいはOff-JTを実施する目的は、育成以外の方法で中核的技能者を確保している企業・事業所とほとんどかわらない。しかし、こうしたOJT、Off-JT、あるいは提案力・発想力を促すための取組みのほとんどは、いずれの取組みも育成中心に中核的技能者を確保している企業・事業所における実施率がより高い。同様に技能系正社員に対する自己啓発支援も、育成中心に中核的技能者を確保している企業・事業所において実施率が高くなっている。

ロジスティック回帰分析の結果によれば、技能系正社員を対象とした様々な育成・能力開発の取組みが、実施することで企業・事業所が育成中心で中核的技能者を確保しているという認識を持ちやすくなることにつながっており、ある特定の育成・能力開発のための取組みがことさらに育成中心で中核的技能者を確保しているという認識を裏付けているわけではない。また、この分析結果は、OJT、Off-JT、自己啓発支援、提案力・発想力を高めるための取組みといった各カテゴリーにおいて、いっさいの取組みを実施しないことが、育成による中核的技能者の確保という事態を生じにくくすることを示唆している。そこでどのカテゴリーに該当する取組みをいっさい実施しなかった場合に、育成による中核的技能者の確保という事態が生じにくくなるのかを明らかにするため、企業・事業所の属性、実績、他のカテゴリーの実施状況をコントロールしたロジスティック回帰分析を行ってみたところ、OJTを効果的に進めるための取組みを実施していない、Off-JTを実施していない、提案力・発想力を養成するための取組みを実施していない場合に、育成によって中核的技能者を確保していると回答する可能性が低下することがわかった。とりわけOJTを効果的に進めるための取組みを実施していない場合は、実施している場合と比べて育成による中核的技能者の確保という事態が生じにくくなるものと見られる。ここまで記した本章の分析結果の概要をまとめたのが、**図表5-1-17**である。

図表 5-1-17 技能系正社員の育成・能力開発の状況と中核的技能者確保の成否



注：「+」は正の相関、「-」は負の相関を示す。ロジスティック回帰分析の結果を参照に、とりわけ相関が強いと思われる項目間の関連は、「+」または「-」を2つにしている。

OJT を効果的に進めるための取組みを実施しないことで、育成によって中核的技能者を確保するという事態が生じにくくなり、引いては中核的技能者の確保がうまくいなくなる可能性が高まるという分析の結果は、中核的技能者の育成にあたって、実際の製造現場に根付いた取組みがいかに重要であることを示している。ただ、今回の事業所アンケート調査によると、OJT を効果的に進めるための取組みを実施していない事業所は 3.4%にとどまる。また、製造の現場で行われる取組みを多くの事業所が回答している、技能系正社員の提案力・発想力を高めるための取組みも実施していない事業所は 8.9%である。一方、これらの取組みと同様、育成による中核的技能者の確保の実現に影響を与える、技能系正社員を対象とした Off-JT は、実施していない事業所が 4 割近くと決して少なくない。このように実施の度合いを見ていくと、今後、ものづくり企業・事業所の育成による中核的技能者の確保を実現しやすくし、中核的技能者確保の成功につなげていくための様々な取組みについて検討していく上では、とりわけ各企業・事業所の技能系正社員を対象とした Off-JT の実施状況や実施をめぐる環境に着目する必要があるように思われる。

今回の事業所アンケート調査によれば、技能系正社員を対象とした Off-JT の実施の度合いは、生産事業所が所属する企業の従業員規模による違いが顕著である。従業員 300 名以上の企業に属する事業所では、実施しているという割合が 80.3%であるのに対し、30~49 名の事業所では 50.0%であり、企業規模が小さくなるほど実施の割合は低下する。また、2004 年度を 100 とした場合の 2007 年度の売上高・出荷額の指数がより低い事業所ほど、実施の割合が低くなる（図表 5-1-18）。

図表 5-1-18 技能系正社員を対象とした Off-JT の実施状況

	n	実施している	実施していない	無回答
合計	1356 100.0	805 59.4	536 39.5	15 1.1
【所属する企業従業員数】				
29名以下	29	24.1	75.9	0.0
30～49名	290	50.0	47.9	2.1
50～99名	409	57.0	42.1	1.0
100～299名	215	66.0	34.0	0.0
300名以上	137	80.3	18.2	1.5
【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】				
100未満	239	54.0	45.2	0.8
100以上120未満	337	60.8	38.9	0.3
120以上150未満	319	60.2	39.2	0.6
150以上	173	61.3	34.7	4.0

注：第Ⅱ部・図表 2-5-10 の一部を抜粋。

より小規模な企業の生産事業所や業績のあがらない事業所において、技能系正社員の Off-JT の機会がなくなり、中核的技能者の育成がうまくいかなる可能性が高まるという調査・分析結果を踏まえると、まずは、中小・零細のものづくり企業が技能系正社員の Off-JT に取り組み易くなる環境の整備を、今後の技能者の育成・能力開発に向けた社会的な取り組みの課題として指摘することができる。さらに、図表 5-1-18 に示した結果から予想されるのは、金融危機をきっかけとした経済不況の中で増加している、業績を大幅に落とした企業が、Off-JT を中心に育成・能力開発に対する投資を減らしていくことである。こうした投資の減少の結果、将来、中核的技能者の確保が難しくなる事態が起きるものと懸念される。厳しい経済・経営情勢の中、ものづくり企業・事業所の育成・能力開発に対する意欲を落とさないような状況をいかに築きあげていくかが、いまひとつの社会的な取り組みにおける重要な課題ではないかと考えられる。

#### 【参考文献】

稲上毅・八幡成美編[1997]『中小企業の競争力基盤と人的資源』, 文眞堂.  
川喜多喬[2008]『中小製造業の経営行動と人的資源』, 同友館.

## 第2章 技能者としてのキャリア形成志向と企業・事業所の取組み

### 第1節 はじめに

第V部第1章では、育成を中心に中核的技能者を確保してきた企業・事業所が、中核的技能者の確保に成功する可能性が高いこと、そして育成を中心に中核的技能者を確保してきた企業・事業所においては、OJTの効果を上げるために実施されている取組みや、提案力や発想力の養成を促すための取組みとして実施されている内容、あるいはOff-JTを実施する目的は、育成以外の方法で中核的技能者を確保している企業・事業所におけるものとあまりかわらないが、それぞれの実施率がより高く、また技能系正社員に対する自己啓発支援の実施率も高い。逆にOJTを効果的に進めるための取組みを実施していない、Off-JTを実施していない、提案力・発想力を養成するための取組みを実施していない場合には、育成によって中核的技能者を確保していると回答する可能性が低下することがわかった。

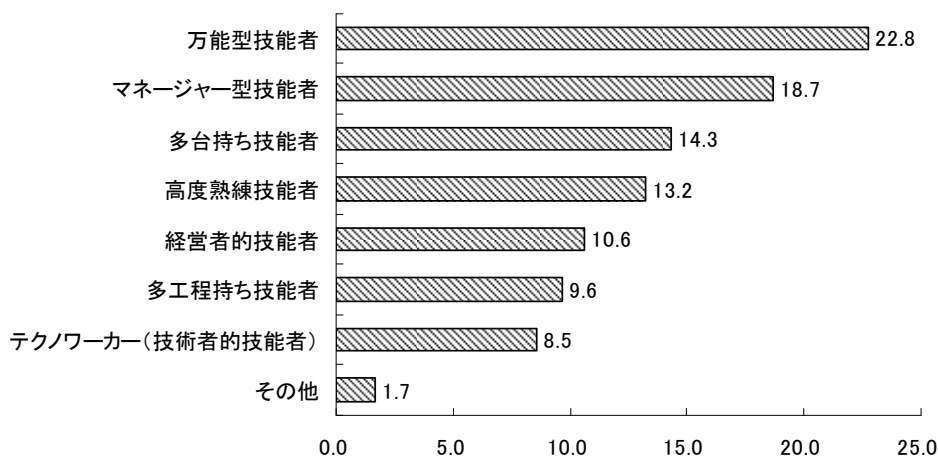
ただ育成による中核的技能者の確保に向けた実を結ぶには、育成の対象となる技能者が技能者としてのキャリアを継続的に歩んでいくことが必要となる。第V部第1章で取り上げた成否の基準は企業・事業所による自己評価であることから、おそらくは育成の取組みによって技能者自身が技能者としてキャリア形成していこうという意欲が高まり、結果として中核的技能者の確保に成功していることは推測される。しかし、このプロセスを本章ではもう少し詳しく見ていくこととしたい。具体的には、技能者としてのキャリア形成をしていこうという従業員の意欲に影響を与えているのが、企業・事業所の育成・能力開発に関するいかなる取組みであるのかを明らかにしていくことを試みる。こうした試みが、中核的技能者の育成・確保に向けて今後求められる取組みを検討していくうえで必要と考えるためである。

本章では、次のような構成で分析・考察を進めていく。まず、20～40歳代の技能系正社員を対象としたアンケート調査（「若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」）の結果から、どのような技能系正社員が今後も技能者としてのキャリア形成を積極的に進めていこうとしているのかを確認する。その上でそうした志向をもつ技能系正社員と、志向を持たない技能系正社員の間で、勤務する企業・事業所における自らの能力開発についての認識や志向に差があるかどうかを見ていき、認識の差が、技能者としてのキャリア形成を進めようとする志向の有無を左右する要因となっているかどうかを明らかにしていく。続いて、上述の技能系正社員を対象としたアンケート調査と、技能系正社員が所属する企業・事業所を対象としたアンケート調査（「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」）の結果をマッチングしたデータを用い、技能系正社員のキャリア形成志向を左右する能力開発についての認識に、実際に影響を与えていると見られるのは企業・事業所におけるどのような取組みであるのかを、統計的分析によって検証していく。

## 第2節 技能者としてのキャリア形成を志向する技能系正社員

技能者としてのキャリア形成を積極的に進めていきたいと考えていたのは、回答した技能系正社員の52.4%にあたる1006名である。その1006名についてどのような技能者タイプを目指すかをたずねた結果が図表5-2-1で、回答の多い順に「万能型技能者」(22.8%)、「マネージャー型技能者」(16.7%)、「多台持ち技能者」(14.3%)となっている。事業所が確保に力を入れてきた中核的 skiller のタイプは、回答の多い順に「マネージャー型技能者」、「万能型技能者」、「多工程持ち技能者」であり、技能系正社員の目指すタイプとしても「万能型」、「マネージャー型」が多い点はある程度企業・事業所側の志向を反映した結果であると言える。

図表5-2-1 目指す技能者のタイプ



注：1) 今後も技能者としてのキャリア形成を積極的に進めていきたいと考えている1006名について集計。  
2) 各技能者タイプの内容については図表5-1-1参照。

技能者としてのキャリアを積極的に進めていきたいという志向の持ち主は、どのような技能系正社員に多く見られるのだろうか。図表5-2-2によると、35歳以上、勤続15年以上では積極的にキャリアを進めていきたいという回答の比率がやや落ち、女性では3割弱にとどまる<sup>1</sup>。また、最終学歴が高いほど、勤務先の従業員規模が大きいほど、技能者としてのキャリア形成を積極的に進めたいという回答者の割合は増す。主要業務別に集計してみると、試作を主要業務とする回答者では8割弱、保守、点検、修理作業を主要業務とする回答者で

<sup>1</sup> 従業員調査の回答者のプロフィールについて集計した第Ⅱ部第9章で確認したが、今回の調査の女性回答者には「ものの製造に直接関わる業務」を主要な業務としている割合が男性回答者に比べて小さく(男性:56.4%、女性38.3%)、ものの製造に直接関わる業務のほか、生産管理や試作などといった業務以外の「その他」(20.0%、男性3.6%)の業務や、「測定・検査」(18.3%、男性:3.3%)を主要業務とする割合が比較的多い。むしろ、他の点における男女の相違も詳細に見てより妥当性の高い推測をしなければならないが、こうした主要担当業務の状況が、女性技能系正社員において、技能者として積極的にキャリアを歩んでいこうという割合を低下させている要因とも考えられる。

は6割強と、技能者としてキャリア形成していくことを望む割合が他よりも高い。ものの製造に直接関わる業務に主に携わる回答者の中では、切削加工に重点的に関わる回答者で技能者としてのキャリア形成志向を持つ者の割合が相対的に高い反面、機械組立・仕上げに重点的に関わっている回答者では、技能者としてのキャリア形成志向を持つ者が約4割にとどまっている

図表5-2-2 技能者としてのキャリア形成を進めていくことについての志向  
回答従業員の実性による異同（単位：％）

	n	そう思う	どちらとも言えない	そう思わない	無回答
<b>【年齢】</b>					
20～24歳	178	55.1	34.3	5.1	5.6
25～29歳	460	57.6	34.8	6.5	1.1
30～34歳	469	55.9	36.7	5.1	2.3
35～39歳	556	47.7	42.3	7.4	2.7
40歳以上	256	45.3	46.9	5.5	2.3
<b>【性別】</b>					
男性	1853	53.2	38.4	6.0	2.4
女性	60	28.3	55.0	11.7	5.0
<b>【最終学歴】</b>					
中学卒	62	48.4	38.7	12.9	0.0
高校卒	1161	49.6	40.4	7.1	2.8
短大・高専・専門学校卒	290	53.4	38.3	4.5	3.8
大学・大学院卒	403	60.0	35.7	3.5	0.7
<b>【業種】</b>					
工業用プラスチック製品製造	151	52.3	35.8	9.3	2.6
鉄鋼	177	50.3	37.9	7.9	4.0
非鉄金属	84	51.2	42.9	3.6	2.4
金属製品	450	55.6	36.9	6.0	1.6
一般機械器具製造	191	49.7	39.3	9.4	1.6
電気機械器具製造	244	45.9	45.9	5.3	2.9
電子デバイス・情報通信機器製造	73	56.2	39.7	4.1	0.0
輸送用機械器具製造	164	53.0	39.0	5.5	2.4
精密機械器具製造	303	56.8	36.0	4.0	3.3
<b>【企業従業員数】</b>					
29名以下	66	45.5	39.4	9.1	6.1
30～49名	483	49.7	39.1	8.3	2.9
50～99名	693	49.5	41.8	5.9	2.7
100～299名	408	58.3	36.3	3.9	1.5
300～499名	106	51.9	42.5	3.8	1.9
500～999名	76	61.8	31.6	6.6	0.0
1000名以上	66	65.2	24.2	9.1	1.5
<b>【勤続年数】</b>					
5年未満	612	54.9	36.1	6.4	2.6
5年以上10年未満	515	56.3	35.5	5.4	2.7
10年以上15年未満	360	51.7	41.9	3.6	2.8
15年以上20年未満	281	48.4	41.6	8.5	1.4
20年以上	134	40.3	50.0	7.5	2.2
<b>【現在の役職】</b>					
一般従業員	1074	52.0	38.7	6.8	2.5
現場管理・監督者相当	307	53.4	39.7	5.2	1.6
係長相当	288	49.3	41.3	6.3	3.1
課長相当	165	51.5	41.2	4.2	3.0
<b>【最も主要な業務】</b>					
ものの製造に直接関わる業務	1072	52.7	38.7	6.4	2.1
保守、点検、修理作業	63	63.5	33.3	3.2	0.0
生産管理、品質管理	218	50.0	41.7	6.4	1.8
試作	35	77.1	20.0	2.9	0.0
生産技術	202	54.0	39.6	3.0	3.5
測定・検査	81	43.2	44.4	8.6	3.7
部門の管理・監督	132	47.7	42.4	6.1	3.8

### 第3節 技能者としてのキャリア形成志向と企業・事業所における能力開発

#### 1. キャリア形成志向の有無による企業・事業所における能力開発についての認識の相違

技能者としてのキャリアを今後も継続していくことを積極的に志向している技能系正社員と、そうでない技能系正社員の、勤務先における能力開発の認識をまとめた（図表5-2-3）。平均値の検定を行うと、「仕事に必要な技能・知識について十分な指導をしてくれる上司や先輩が身近にいる」以外は、2つのグループの平均値に統計的に有意な差がある。統計的に有意な差がある項目のうち、「仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」は、技能者としてのキャリアの継続を積極的に志向する技能系正社員において「そうは思わない」という度合いがより強く、あとの項目は「そう思う」という度合いがより強い。つまり、能力開発に関わる様々な事項については、技能者としてのキャリアの継続を積極的に志向する技能系正社員のほうが、より肯定的・積極的にとらえていると言える。

図表5-2-3 勤務先における能力開発についての認識

	積極的に志向	積極的に志向せず	
仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている	2.73	2.64	**
仕事に必要な技能・知識について十分な指導をしてくれる上司や先輩が身近にいる	3.00	2.93	
仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない	2.30	2.42	***
仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(off-JT)を、これまで効果的に活用している	2.19	1.91	***
仕事に必要な技能・知識を身につけるために、通信教育を受けるなどの自主的な教育訓練を効果的に行っている	1.79	1.50	***
勤めている職場(会社)は、技能者を育成しようという雰囲気強い	2.57	2.35	***
勤めている職場(会社)は、技能者の間で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気強い	2.27	2.14	***
現在の自分の技能や知識のレベルは十分に把握できている	2.95	2.73	***
これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社(事業所)から明確に示されている	2.46	2.28	***
これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている	3.71	3.36	***

注：1) 「そう思う＝4点」、「どちらかといえばそう思う＝3点」、「どちらかといえばそう思わない＝2点」、「そう思わない＝1点」として各項目について加重平均を算出。

2) \*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意（いずれもt検定の結果）。

## 2. 認識の相違はキャリア形成志向を左右しているか

では、勤務先での能力開発に関する認識の相違は、技能者としてのキャリアの継続を積極的に志向することにつながっているだろうか。積極的に志向するか否かを被説明変数、能力開発についての認識を説明変数とし、年齢、性別、最終学歴、勤務先の業種・従業員規模、現在の役職、勤続期間、現在主に担当している業務、転職経験といった、キャリアの継続志向に影響を与えうるその他の要因を統制変数として加えたロジスティック回帰分析モデルによって検証した。

図表5-2-4は、積極的に志向する技能系正社員とそうでない技能系正社員の平均値の比較で有意差が認められた各項目についての認識が、ロジスティック回帰分析モデルにおいて「技能者としてのキャリアの継続を積極的に志向すること」とどの程度相関をもつのかを示したものである。平均値の比較で有意差が認められた項目についての認識はすべて、「技能者としてのキャリアの継続を積極的に志向すること」と有意な相関をもっており、「仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」についてはそう思わない度合いが強いほど、そのほかの項目についてはそう思うという度合いが強いほど、技能者としてのキャリアの継続を積極的に志向する可能性が高まる。とくに、「これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている」と技能者としてのキャリアの継続を積極的に志向することとの間には非常に強い相関が認められる。

図表5-2-4 勤務先での能力開発に関する認識と技能者としてのキャリア継続を積極的に志向することとの関係

【勤務先における自身の能力開発の状況について】	B	Exp (B)	分析に使用したケース(N)
仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている	0.172	1.187 ***	1879
仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない	-0.170	0.844 ***	1870
仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(off-JT)を、これまで効果的に活用している	0.340	1.405 ***	1863
仕事に必要な技能・知識を身につけるために、通信教育を受けるなどの自主的な教育訓練を効果的に行っている	0.458	1.581 ***	1867
勤めている職場(会社)は、技能者を育成しようという雰囲気強い	0.302	1.352 ***	1879
勤めている職場(会社)は、技能者間で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気強い	0.219	1.244 ***	1871
現在の自分の技能や知識のレベルは十分に把握できている	0.406	1.501 ***	1882
これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社(事業所)から明確に示されている	0.245	1.278 ***	1869
これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている	1.061	2.890 ***	1880

注：1) 分析に用いているのは、「技能者としてのキャリアの継続を積極的に志向するかどうか」を説明変数としたロジスティック回帰分析モデル。

2) 各モデルには、ここにあげた「勤務先における能力開発についての認識」のほか、①年齢、②性別、③最終学歴、④勤務先の業種、⑤従業員規模、⑥現在の役職、⑦勤続期間、⑧現在主に担当している業務、⑨転職経験を統制変数として加えている。統制変数の設定の仕方は、図表5-2-6を参照のこと。

3) \*\*\*…1%水準で有意。



#### 第4節 技能系正社員の能力開発に対する認識と企業・事業所の取組み

前節の分析により、技能系正社員が技能者としてのキャリアを継続的に歩んでいこうとする志向の有無には、勤務先の能力開発に関する様々な認識が影響を与えていることが明らかになった。では、この技能系正社員の認識に影響を与えているのは、企業・事業所におけるどのような取組みなのであろうか。本節では、従業員調査と事業所調査のマッチングデータを用いて、この点について分析を進めていきたい。

もっともすべての項目を一様に分析していくことは適切ではないと思われる。というのは、先に取り上げた勤務先での能力開発に関する認識の中には性格の異なるものが混在していると見られるからである。「仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている」、「現在の自分の技能や知識のレベルは十分に把握できている」、「これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社（事業所）から明確に示されている」、「仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(Off-JT)を、これまで効果的に活用している」、「仕事に必要な技能・知識を身につけるために、通信教育を受けるなどの自主的な教育訓練を効果的に行ってきた」といった項目は、これらに対応する取組について事業所調査の中でたずねており、そうした取組みの有無が認識に反映されているかどうかが取組みの影響としてまずは取り上げるべきことであろう。そこで図表5-2-5に示した対応関係にそって、分析を進めていく。

一方、「仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」、「勤めている職場（会社）は、技能者を育成しようという雰囲気強い」、「勤めている職場（会社）は、技能者の間で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気強い」、「これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている」といった項目は、対応する企業・事業所の取組みを想定することが難しい。そこでこれらの項目については、OJT、Off-JT、自己啓発支援、提案力・発想力を養成するための取組みのなかでいずれが影響を与えているのかを分析していくこととする。

図表 5-2-5 勤務先での能力開発に対する認識と対応する企業・事業所の取組み

勤務先における自身の能力開発の状況についての認識	認識に対応する企業・事業所の取組み
仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている	能力開発の方針、計画的OJT
現在の自分の技能や知識のレベルは十分に把握できている	能力開発の方針、計画的OJT
これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社(事業所)から明確に示されている	能力開発の方針、計画的OJT
仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(Off-JT)を、これまで効果的に活用している	Off-JTの取組み
仕事に必要な技能・知識を身につけるために、通信教育を受けるなどの自主的な教育訓練を効果的に行っている	自己啓発支援

## 1. 企業・事業所の取組みは技能系正社員の認識に反映されているか

### (1) 能力開発の方針・計画的OJTの取組みと能力開発に関する認識

企業・事業所における技能系正社員の能力開発に関する方針は、「仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている」や「現在の自分の技能や知識のレベルは十分に把握できている」との間には統計的に有意な相関をもたない。ただ、「これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社(事業所)から明確に示されている」という認識とは相関が認められ、特に「数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、レベルを描いて能力開発を実施」することと相関がある蓋然性は非常に高い(図表5-2-6)。

いま一つ、計画的な能力の習得や今後必要な技能・知識の提示に関する認識に反映される取組みとしては、「指導者を決めたOJTの実施」を想定することができる。しかし、この取組みは「仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている」、「現在の自分の技能や知識のレベルは十分に把握できている」、「これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社(事業所)から明確に示されている」のいずれの認識とも統計的に有意な相関が認められなかった(図表5-2-7)。

図表 5-2-6 企業・事業所の能力開発の方針と、能力開発に対する技能系正社員の認識  
(順序ロジスティック回帰分析)

	仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができる		現在の自分の技能や知識のレベルは十分に把握できている		これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社(事業所)から明確に示されている	
	B	Wald	B	Wald	B	Wald
<b>【技能系正社員の能力開発方針】</b> (レファレンスグループ:「特に方針なし」)						
数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、レベルを描いて能力開発を実施	0.234	1.387	0.253	1.588	0.454	4.411 **
スキルマップなどで現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を実施	0.014	0.006	0.189	1.091	0.350	3.265 *
個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につける目的で能力開発を実施	-0.128	0.637	0.100	0.383	0.229	1.771
<b>【年齢】</b>	-0.002	0.044	0.004	0.105	-0.020	2.504
<b>【性別(男性ダミー)】</b>	-0.363	1.769	0.057	0.043	0.146	0.242
<b>【最終学歴】</b> (レファレンスグループ:「中・高卒」)						
短大・高専・専門学校卒	-0.140	1.049	0.277	3.942 **	0.034	0.052
大学・大学院卒	-0.479	13.706 ***	-0.206	2.429	0.125	0.738
<b>【勤務先企業の業種】</b> (レファレンスグループ:「その他」)						
精密機械器具製造	-0.053	0.058	-0.456	4.188 **	0.186	0.625
輸送用機械器具製造	0.245	1.291	-0.201	0.846	0.316	1.870
電子デバイス・情報通信機器製造	0.056	0.038	0.157	0.284	0.789	5.724 **
電気機械器具製造	-0.230	1.283	-0.195	0.888	0.122	0.313
金属製品	0.072	0.133	-0.117	0.341	0.346	2.663
鉄鋼	0.255	0.921	0.128	0.224	0.356	1.479
非鉄金属	0.200	0.466	-0.108	0.134	0.206	0.423
一般機械器具製造	0.167	0.611	-0.200	0.852	0.494	4.544 **
工業用プラスチック製品製造	-0.026	0.011	-0.235	0.876	0.373	1.899
<b>【勤務先企業の従業員規模】</b> (レファレンス・グループ:「29名以下」)						
30～49名	-0.248	1.180	-0.444	3.696 **	-0.167	0.465
50～99名	-0.323	2.113	-0.319	2.008	-0.143	0.358
100～299名	-0.363	2.447	-0.532	5.113 **	-0.087	0.121
300～999名	-0.299	1.286	-0.515	3.722 *	-0.251	0.782
1000名以上	-0.250	0.638	-0.164	0.264	-0.166	0.244
<b>【勤続期間(月数)】</b>	0.000	0.033	0.000	0.066	-0.004	15.396 ***
<b>【勤務先での役職】</b> (レファレンス・グループ:「一般従業員」)						
係長、現場管理者・監督者相当	0.136	1.280	0.340	7.743 **	0.345	6.904 ***
課長相当以上	-0.044	0.069	0.201	1.392	0.584	9.860 ***
<b>【現在主に担当している業務】</b> (レファレンス・グループ:「ものの製造に直接関わる業務」)						
保守、点検、修理作業	-0.155	0.221	0.168	0.245	0.264	0.516
生産管理・品質管理	-0.303	1.488	-0.297	1.364	0.142	0.267
試作	-0.018	0.002	-0.072	0.030	0.448	0.907
生産技術	0.256	1.034	0.096	0.142	0.306	1.208
測定・検査	0.114	0.283	0.023	0.011	-0.010	0.002
部門の管理・監督	0.116	0.171	-0.066	0.053	-0.044	0.021
その他	0.061	0.040	0.142	0.204	0.086	0.065
<b>【転職経験】</b> (レファレンス・グループ:「転職経験なし」)						
類似の職種から転職	-0.017	0.012	-0.137	0.810	-0.249	2.346
異なる職種から転職	0.042	0.095	0.074	0.293	0.150	0.989
-2 対数尤度	3746.901 **		3498.265		2514.148 ***	
Nagelkerke R2乗	0.036		0.029		0.067	
N	1565		1570		1567	

注：1) 被説明変数となっている 能力開発に対する技能系正社員の認識は、「そう思う」=4点、「どちらかといえばそう思う」=3点、「どちらかといえばそう思わない」=2点、「そう思わない」=1点と、回答を点数化している。

2) \*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意。

図表5-2-7 計画的OJT実施の有無と、能力開発に対する技能系正社員の認識  
(順序ロジスティック回帰分析)

	仕事に必要な技能・知識は、 会社の計画に沿って着実に 身につけることができている		現在の自分の技能や知識 のレベルは十分に把握でき ている		これから自分に必要となっ てくる技能・知識は、会社(事業 所)から明確に示されている	
	B	Wald	B	Wald	B	Wald
【指導者を決めて計画にそってOJTを進めている】	0.064	0.371	0.069	0.423	0.121	1.106
【年齢】	-0.002	0.024	0.004	0.090	-0.020	2.563
【性別(男性ダミー)】	-0.384	1.983	0.053	0.038	0.129	0.189
【最終学歴】 (レファレンスグループ:「中・高卒」) 短大・高専・専門学校卒	-0.147	1.164	0.271	3.763 *	0.026	0.031
大学・大学院卒	-0.479	13.703 ***	-0.207	2.443	0.119	0.673
【勤務先企業の業種】 (レファレンスグループ:「その他」) 精密機械器具製造	-0.003	0.000	-0.435	3.858 *	0.207	0.788
輸送用機械器具製造	0.268	1.558	-0.198	0.820	0.317	1.881
電子デバイス・情報通信機器製造	0.081	0.079	0.166	0.319	0.794	5.825 **
電気機械器具製造	-0.221	1.182	-0.192	0.860	0.125	0.330
金属製品	0.091	0.215	-0.104	0.271	0.363	2.936 *
鉄鋼	0.307	1.351	0.154	0.325	0.403	1.929
非鉄金属	0.214	0.532	-0.113	0.145	0.198	0.391
一般機械器具製造	0.171	0.640	-0.195	0.809	0.495	4.585 **
工業用プラスチック製品製造	0.005	0.000	-0.221	0.777	0.397	2.157
【勤務先企業の従業員規模】 (レファレンス・グループ:「29名以下」) 30～49名	-0.219	0.929	-0.456	3.929 **	-0.186	0.580
50～99名	-0.316	2.026	-0.332	2.181	-0.158	0.442
100～299名	-0.350	2.278	-0.533	5.128 **	-0.082	0.109
300～999名	-0.285	1.167	-0.512	3.671 *	-0.240	0.718
1000名以上	-0.182	0.339	-0.142	0.201	-0.130	0.150
【勤続期間(月数)】	0.000	0.039	0.000	0.076	-0.004	15.574 ***
【勤務先での役職】 (レファレンス・グループ:「一般従業員」) 係長、現場管理者・監督者相当	0.127	1.120	0.339	7.739 ***	0.346	6.961 ***
課長相当以上	-0.051	0.094	0.207	1.480	0.594	10.225 ***
【現在主に担当している業務】 (レファレンス・グループ:「ものの製造に直接関わる業務」) 保守・点検、修理作業	-0.189	0.328	0.156	0.212	0.235	0.410
生産管理・品質管理	-0.305	1.506	-0.294	1.341	0.132	0.235
試作	-0.025	0.004	-0.067	0.026	0.463	0.972
生産技術	0.251	0.994	0.101	0.156	0.307	1.229
測定・検査	0.106	0.244	0.025	0.013	-0.019	0.007
部門の管理・監督	0.132	0.223	-0.049	0.029	-0.033	0.011
その他	0.067	0.048	0.148	0.223	0.081	0.058
【転職経験】 (レファレンス・グループ:「転職経験なし」) 類似の職種から転職	-0.018	0.015	-0.139	0.835	-0.254	2.451
異なる職種から転職	0.024	0.032	0.075	0.297	0.150	1.000
-2 対数尤度	3752.763 **		3497.125		2516.827 ***	
Nagelkerke R2乗	0.032		0.028		0.064	
N	1565		1570		1567	

注: 1) 被説明変数として設定している能力開発に関する認識は図表5-2-6同様に、回答を点数化している。  
2) \*\*\*...1%水準で有意。\*\*...5%水準で有意。\*...10%水準で有意。

## (2) Off-JTの取組みとOff-JTの効果に対する認識

企業・事業所における様々な目的に基づくOff-JTの取組みについて、それぞれの実施の有無を説明変数、図表5-2-6などに示した企業・従業員に関わる変数を統制変数として、「仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(Off-JT)を、これまで効果的に活用している」ことを肯定する度合いとの関連を分析したところ、すべてのOff-JTの取組みとの間に統計的に有意な相関が認められた。いずれの取組みも企業・事業所において実施されると、技能系正社員の肯定の度合いを高める。なかでも「仕事や作業をスムーズ

に進める上で必要な専門知識を習得させるための Off-JT を実施」との相関は、比較的強い。

図表 5-2-8 企業・事業所における Off-JT の取組みと、Off-JT に対する技能系正社員の認識（順序ロジスティック回帰分析）

【勤務先における Off-JT の取組み】	仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(Off-JT)を、これまで効果的に活用している				
	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R <sup>2</sup> 乗	N
5Sなど製造現場の基本的な心構えを身につけさせるための Off-JT を実施	0.532	29.082 ***	3857.667***	0.076	1555
OJTで習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるための Off-JT を実施	0.627	34.503 ***	3850.884***	0.079	1555
仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識を習得させるための Off-JT を実施	0.704	51.764 ***	3833.233***	0.090	1555
OJTで身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を習得させるための Off-JT を実施	0.543	19.083 ***	3866.702***	0.069	1555
新たに導入された設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるための Off-JT を実施	0.514	18.197 ***	3866.041***	0.068	1555
担当業務と関連する技術分野について学習させるための Off-JT を実施	0.472	16.493 ***	3870.386***	0.067	1555
技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるための Off-JT を実施	0.382	6.992 ***	3879.818***	0.061	1555
役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるための Off-JT を実施	0.311	5.068 **	3881.738***	0.060	1555
仕事に関連した資格を習得させるための Off-JT を実施	0.506	22.160 ***	3866.550***	0.071	1555

注：1) 技能系正社員が、「仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(Off-JT)を、これまで効果的に活用している」とどの程度感じているかを被説明変数としている。回答は図表 5-2-6 に示しているのと同様に点数化している。

2) この図表に示した各目的に基づく Off-JT を実施しているか否かという点のほかに、図表 5-2-6 に示してあるのと同様の、技能系正社員に関する項目や、所属企業の属性・業績などを説明変数として加えている。

3) \*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意。

### (3) 自己啓発支援の取組みの認識への影響

企業・事業所における自己啓発支援の実施は、「仕事に必要な技能・知識を身につけるために、通信教育を受けるなどの自主的な教育訓練を効果的に行っている」ということを肯定的に思う度合いと、統計的に有意な正の相関をもつ。つまり自己啓発支援は、自主的な教育訓練活動に対する技能系正社員の有効感を高めると言える（図表 5-2-9）。

図表5-2-9 企業・事業所における自己啓発支援の有無と、自己啓発に対する  
技能系正社員の認識

	仕事に必要な技能・知識を身につけるために、通信教育を受けるなどの自主的な教育訓練を効果的に行っている	
	B	Wald
【自己啓発支援を実施】	0.658	37.084 ***
【年齢】	0.015	1.404
【性別(男性ダミー)】	0.084	0.082
【最終学歴】 (レファレンスグループ:「中・高卒」) 短大・高専・専門学校卒	0.172	1.414
大学・大学院卒	0.324	5.548 **
【勤務先企業の業種】 (レファレンスグループ:「その他」) 精密機械器具製造	0.229	0.964
輸送用機械器具製造	0.267	1.356
電子デバイス・情報通信機器製造	-0.098	0.097
電気機械器具製造	0.246	1.285
金属製品	0.258	1.490
鉄鋼	-0.001	0.000
非鉄金属	-0.113	0.123
一般機械器具製造	0.104	0.203
工業用プラスチック製品製造	0.025	0.009
【勤務先企業の従業員規模】 (レファレンス・グループ:「29名以下」) 30～49名	-0.005	0.000
50～99名	-0.050	0.042
100～299名	0.109	0.187
300～999名	0.583	4.342 **
1000名以上	0.667	4.266 **
【勤続期間(月数)】	0.002	2.169
【勤務先での役職】 (レファレンス・グループ:「一般従業員」) 係長、現場管理者・監督者相当	-0.140	1.206
課長相当以上	0.000	0.000
【現在主に担当している業務】 (レファレンス・グループ:「ものの製造に直接関わる業務」) 保守、点検、修理作業	-0.065	0.036
生産管理・品質管理	0.206	0.637
試作	-0.731	2.481
生産技術	0.164	0.401
測定・検査	-0.325	2.119
部門の管理・監督	0.301	1.106
その他	0.238	0.574
【転職経験】 (レファレンス・グループ:「転職経験なし」) 類似の職種から転職	0.153	0.933
異なる職種から転職	-0.339	5.149 **
-2 対数尤度	3175.343 ***	
Nagelkerke R2乗	0.105	
N	1556	

注：1）被説明変数として設定している能力開発に関する認識は図表5-2-6同様に、回答を点数化している。

2）\*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意。

## 2. 技能系正社員の認識を左右する育成・能力開発のための取組み

### (1) OJTを効果的に進めるための様々な取組みの影響

OJT を効果的に進めるための様々な取組みは、「仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり伸ばしたりすることはできない」、「勤めている職場（会社）は、技能者の中で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気強い」、「これから必要となってくる技能や知識は積極的に身につけたいと思っている」といった点に関する技能系正社員の認識とは総じて関連を持っていない。「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」という取組みの実施と、「これから必要となってくる技能や知識は積極的に身につけたいと思っている」と考える度合いの向上の間に、10%水準で統計的に有意な関連が認められるのみである。

一方、「勤めている職場（会社）は技能者を育成しようという雰囲気が強い」ということを肯定する度合いは、「指導者を決めて計画にそって進めている」、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」を実施することとの間に統計的に有意な正の相関をもつ。つまりこうした取組みを実施している企業・事業所では、勤務する若手・中堅の技能系正社員が、職場（会社）ぐるみでの育成という雰囲気をより強く感じている。OJTを進めるための様々な取組みは、技能系正社員の認識に即してみれば、職場（会社）の育成に向けた姿勢に対する信頼性を高めるといえる（図表5-2-10）。

図表5-2-10 OJTを進めるための取組みと勤務先での能力開発に関する認識

	仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない					勤めている職場(会社)は、技能者を育成しようという雰囲気が強い					勤めている職場(会社)は、技能者の中で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気が強い					これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけたいと思っている					
	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R2乗	N	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R2乗	N	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R2乗	N	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R2乗	N	
【勤務先が実施するOJTを効果的に進めるための取組み】																					
指導者を決めて計画にそって進めている	0.001	0.000	3938.659**	0.033	1559	0.395	14.836 ***	3990.710***	0.049	1566	0.156	2.288	3805.829*	0.029	1560	0.121	1.106	2516.867***	0.064	1567	
日常的に上司や先輩が仕事の手順を教えるようにしている	-0.034	0.088	3938.571**	0.033	1559	0.064	0.320	4005.274***	0.039	1566	0.001	0.000	3808.113	0.028	1560	0.121	0.934	2517.049***	0.064	1567	
仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	-0.129	1.754	3936.906**	0.035	1559	0.216	4.950 **	3999.261***	0.043	1566	0.154	2.446	3805.665*	0.029	1560	0.188	3.003 *	2516.370***	0.066	1567	
主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている	-0.156	2.253	3936.420**	0.035	1559	0.254	5.933 **	4001.106***	0.043	1566	0.157	2.228	3805.667*	0.029	1560	0.161	1.895	2517.470***	0.065	1567	
作業標準書や作業手順書を使って進めている	-0.135	1.929	3935.358**	0.035	1559	0.030	0.097	4004.113***	0.039	1566	-0.057	0.565	3806.397	0.028	1560	-0.049	0.200	2517.780***	0.063	1567	

- 注：1）被説明変数として設定している能力開発に関する認識は図表5-2-6同様に、回答を点数化している。  
 2）この図表に示した各取組みを実施しているか否かという点のほかに、図表5-2-6に示してあるのと同様の、技能系正社員に関する項目や、所属企業の属性・業績などを説明変数として加えている。  
 3）\*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意。

### (2) Off-JTの取組みの影響

図表5-2-11によれば、「5Sなど製造現場の基本的な心構えを身につけさせるためのOff-JT」や「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識を習得させるための

Off-JT」あるいは「新たに導入された設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるための Off-JT」を実施することは、「勤めている職場（会社）は、技能者を育成しようという雰囲気強い」、「勤めている職場（会社）は、技能者の間で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気強い」といったことを肯定する度合いとの間に、統計的に有意な正の相関が認められる。また、「新たに導入された設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるための Off-JT」は、実施することで「これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている」と、技能系正社員により強く感じさせる。

また、①「OJT で身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を習得させるための Off-JT」の実施は、「勤めている職場（会社）は、技能者を育成しようという雰囲気強い」の肯定度を、②「担当業務と関連する技術分野について学習させるための Off-JT」、「仕事に関連した資格を習得させるための Off-JT」の実施は「これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている」の肯定度を、③「技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるための Off-JT」の実施は、「勤めている職場（会社）は、技能者の間で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気強い」の肯定度を、それぞれ高める関係にある。なお、「役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるための Off-JT」の実施は、ここに挙げた技能系正社員の能力開発に関する 4 つの認識とは統計的に有意な相関をもたなかった。

以上の結果から、技能系正社員を対象とした Off-JT の実施は、総じて技能系正社員が技能者としてのキャリア形成志向を持つことにつながる、勤務先での能力開発についての肯定的な評価を高めているといえるが、なかでもより多くの観点からの肯定的な評価を高めていることから、「5 S など製造現場の基本的な心構えを身につけさせるための Off-JT」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識を習得させるための Off-JT」、「新たに導入された設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるための Off-JT」を実施するか否かの影響は大きいと言える。

もっとも、企業・事業所における Off-JT の影響についての分析からは、Off-JT を進めるにあたって懸念・留意すべき結果も浮かびあがっている。「OJT で習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるための Off-JT」や「新たに導入された設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるための Off-JT」の実施は、「仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」という認識をより強く持つこととの間に総計的に有意な正の相関が認められる。そして既にみたように、「仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」という認識をより強く持つことは、技能者としてのキャリア形成志向を弱める可能性がある。ここで示された分析結果には、今回の従業員アンケート調査で調査していない技能系正社員の調査時点での労働時間が色濃く反映されているものと予想され、より正確に Off-JT 実施の影響を捉えるには、従業員の労働時間をコントロールし



た回帰分析を行う必要がある。しかし、Off-JTの実施が、必ずしも技能系正社員のモチベーションを高めるだけではないという点は看過できない。

図表5-2-11 Off-JTの取組みと勤務先での能力開発に関する認識

【勤務先におけるOff-JTの取組み】	仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない				勤めている職場(会社)は、技能者を育成しようという雰囲気強い				勤めている職場(会社)は、技能者の中で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気強い				これから必要となる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている							
	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R2乗	N	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R2乗	N	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R2乗	N	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R2乗	N
5Sなど製造現場の基本的な構えを身につけさせるためのOff-JTを実施	-0.064	0.430	3939.615**	0.034	1559	0.305	9.681 ***	3997.451***	0.046	1566	0.216	4.719 *	3804.834*	0.031	1560	0.037	0.111	2517.870***	0.063	1567
OJTで習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるためのOff-JTを実施	0.264	6.127 **	3933.961***	0.038	1559	0.123	1.335	4004.289***	0.040	1566	0.034	0.101	3809.399	0.028	1560	0.163	1.863	2516.116***	0.065	1567
仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識を習得させるためのOff-JTを実施	-0.120	1.531	3935.741**	0.034	1559	0.414	18.283 ***	3987.488***	0.051	1566	0.217	4.913 **	3801.857*	0.031	1560	0.123	1.296	2516.682***	0.064	1567
OJTで身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を習得させるためのOff-JTを実施	-0.017	0.018	3938.641**	0.033	1559	0.237	3.670 *	4000.702***	0.042	1566	0.151	1.467	3806.689*	0.029	1560	-0.066	0.229	2519.140***	0.063	1567
新たに導入された設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるためのOff-JTを実施	0.284	5.498 **	3933.247***	0.037	1559	0.366	9.180 ***	3995.405***	0.045	1566	0.222	3.312 *	3804.879*	0.030	1560	0.362	6.770 ***	2511.118***	0.068	1567
担当業務と関連する技術分野について学習させるためのOff-JTを実施	0.164	1.978	3936.736**	0.035	1559	0.098	0.709	4004.911***	0.040	1566	0.026	0.048	3808.680	0.028	1560	0.239	3.272 *	2516.080***	0.066	1567
技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるためのOff-JTを実施	0.069	0.225	3938.445**	0.034	1559	0.233	2.343	4003.366***	0.041	1566	0.354	5.816 **	3802.726**	0.031	1560	0.272	2.656	2516.672***	0.065	1567
役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるためのOff-JTを実施	0.107	0.593	3938.065**	0.034	1559	0.218	2.497	4003.182***	0.041	1566	-0.134	0.918	3807.182	0.028	1560	0.091	0.345	2519.022***	0.064	1567
仕事に関連した資格を習得させるためのOff-JTを実施	-0.010	0.009	3940.036**	0.033	1559	0.085	0.632	4006.367***	0.040	1566	-0.089	0.674	3808.832	0.028	1560	0.485	15.410 ***	2503.634***	0.075	1567

注：1) 被説明変数として設定している能力開発に関する認識は図表5-2-6同様に、回答を点数化している。  
 2) この図表に示した各目的に基づくOff-JTを実施しているか否かという点のほか、図表5-2-6に示してあると同様の、技能系正社員に関する項目や、所属企業の属性・業績などを説明変数として加えている。  
 3) \*\*\*・1%水準で有意。\*\*・5%水準で有意。\*・10%水準で有意。

### (3) 自己啓発支援、提案力・発想力を養成するための取組みの影響

自己啓発支援の実施の有無は、他の要因をコントロールして回帰分析した場合に、育成に関する職場の雰囲気の感じ方や、今後の能力開発意欲などとの間に統計的に有意な相関をもたなかった。技能系正社員の自己啓発に対する支援は、自己啓発支援の効果に対する認識にはプラスの影響を与えるが、自己啓発を離れた能力開発に関わる認識には、さほど影響を与えないと見られる(図表5-2-12)

図表 5-2-12 企業・事業所における自己啓発支援の実施と能力開発に関する認識

	仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない		勤めている職場(会社)は、技能者を育成しようという雰囲気強い		勤めている職場(会社)は、技能者の中で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気強い		これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている	
	B	Wald	B	Wald	B	Wald	B	Wald
【自己啓発支援を実施】	0.072	0.550	0.146	2.293	0.015	0.023	0.078	0.518
【年齢】	-0.008	0.549	-0.006	0.250	0.005	0.156	-0.020	2.558
【性別(男性ダミー)】	0.342	1.670	-0.535	4.070	-0.525	3.896 **	0.114	0.147
【最終学歴】 (レファレンスグループ:「中・高卒」) 短大・高専・専門学校卒 大学・大学院卒	-0.117 0.179	0.767 1.974	-0.207 -0.080	2.423 0.401	-0.224 -0.185	2.751 * 2.061	0.022 0.116	0.022 0.639
【勤務先企業の業種】 (レファレンスグループ:「その他」) 精密機械器具製造 輸送用機械器具製造 電子デバイス・情報通信機器製造 電気機械器具製造 金属製品 鉄鋼 非鉄金属 一般機械器具製造 工業用プラスチック製品製造	-0.071 0.020 0.456 0.176 -0.302 0.073 -0.267 -0.025 0.039	0.109 0.009 2.616 0.777 2.467 0.082 0.872 0.014 0.027	0.004 0.191 -0.347 -0.354 0.153 0.356 0.275 0.182 -0.300	0.000 0.830 1.512 3.168 * 0.638 1.910 0.924 0.765 1.552	-0.156 0.019 -0.193 -0.271 -0.173 0.228 0.137 -0.037 -0.268	0.524 0.008 0.462 1.814 0.791 0.771 0.225 0.030 1.198	0.209 0.324 0.802 0.118 0.352 0.413 0.217 0.493 0.409	0.804 1.966 5.939 ** 0.294 2.764 ** 2.026 0.471 4.540 ** 2.282
【勤務先企業の従業員規模】 (レファレンス・グループ:「29名以下」) 30~49名 50~99名 100~299名 300~999名 1000名以上	0.016 0.158 0.155 0.095 -0.326	0.005 0.536 0.471 0.137 1.148	-0.263 -0.362 -0.452 -0.402 0.079	1.429 2.838 * 4.016 ** 2.468 0.067	-0.278 -0.368 -0.408 -0.425 0.098	1.562 2.884 * 3.219 * 2.699 0.103	-0.187 -0.154 -0.085 -0.239 -0.117	0.589 0.421 0.117 0.709 0.122
【勤続期間(月数)】	0.002	6.250 **	0.000	0.152	-0.001	0.397	-0.004	15.628 ***
【勤務先での役職】 (レファレンス・グループ:「一般従業員」) 係長、現場管理者・監督者相当 課長相当以上	-0.014 0.147	0.014 0.812	0.305 0.281	6.815 *** 2.976 *	0.282 0.212	5.707 ** 1.643	0.346 0.596	6.990 *** 10.293 ***
【現在主に担当している業務】 (レファレンス・グループ:「ものの製造に直接関わる業務」) 保守、点検、修理作業 生産管理・品質管理 試作 生産技術 測定・検査 部門の管理・監督 その他	-0.296 -0.100 0.237 -0.330 -0.214 0.168 -0.207	0.832 0.165 0.341 1.781 1.020 0.371 0.473	-0.427 -0.479 -0.741 -0.038 -0.283 -0.181 -0.613	1.744 3.850 * 3.540 * 0.024 1.814 0.436 4.214 **	-0.006 -0.148 0.143 0.160 0.039 -0.001 -0.111	0.000 0.363 0.123 0.416 0.035 0.000 0.136	0.256 0.127 0.443 0.302 -0.014 -0.046 0.074	0.487 0.215 0.891 1.188 0.004 0.023 0.049
【転職経験】 (レファレンス・グループ:「転職経験なし」) 類似の職種から転職 異なる職種から転職	0.134 0.106	0.831 0.642	0.032 -0.085	0.050 0.410	-0.281 -0.275	3.610 * 4.192 **	-0.260 0.151	2.558 1.011
-2 対数尤度	3939.495 **		4004.691 ***		3809.476		2517.460 ***	
Nagelkerke R2乗	0.034		0.041		0.028		0.064	
N	1559		1566		1560		1567	

注：1）被説明変数として設定している能力開発に関する認識は図表 5-2-6 同様に、回答を点数化している。  
2）\*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意。

提案力・発想力を養成するための企業・事業所の取組みの実施の有無は技能系正社員の認識にどの程度影響を与えていると見られるか。「社内の技術者が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働で開発や改善に取り組んでいる」、「経営者や工場長が直接現場の技能系正社員に作業改善のノウハウや工夫の大切さを指導している」、「設計・開発業務に技術系正社員を参加させている」といった取組みの実施は、「勤めている職場(会社)は、技能者を育成しようという雰囲気が強い」、「勤めている職場(会社)は、技能者の中で切磋琢磨して、

技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気強い」という技能系正社員の感覚を強める。また、「現場の技能系正社員に作業方法の改善や作業上の工夫を奨励している」ことは、「これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている」を肯定する度合いとの間に統計的に有意な正の関係をもつ。提案力・発想力を養成する取組みのなかでは、現場における取組みや設計・開発業務への技能系正社員の参画など、業務により結びついている取組みが、会社・職場の技能者育成の雰囲気をより強く感じさせるという形で、技能系正社員のモチベーションを高めていると見られる。

他方、「小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している」ことと、「仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」の間には、やや蓋然性が落ちる者の、統計的に有意な正の相関が認められる。企業・事業所における Off-JT の取組みと、技能系正社員の認識との間の相関に関する分析で見出された結果からうかがえるのと同様、育成・能力開発の取組みが、対象となる従業員の多忙などの理由から、逆にモチベーションを下げることに繋がりうることを示唆している（図表 5-2-13）。

図表 5-2-13 提案力・発想力を養成するための取組と能力開発に関する認識

	仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない					勤めている職場(会社)は、技能者を育成しようという雰囲気が強い					勤めている職場(会社)は、技能者の中で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気が強い					これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている				
	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R2乗	N	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R2乗	N	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R2乗	N	B	Wald	-2 対数尤度	Nagelkerke R2乗	N
【提案力・発想力を養成するための取組】																				
小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している	0.174	3.115 *	3944.173***	0.036	1559	-0.065	0.440	4005.162***	0.040	1566	-0.102	1.062	3805.670***	0.028	1560	-0.048	0.187	2517.793***	0.063	1567
現場の技能系正社員に作業方法の改善や作業上の工夫を奨励している	0.034	0.101	3938.558***	0.033	1559	0.166	2.460	4001.760***	0.041	1566	0.124	0.107	3806.806	0.029	1560	0.260	4.858 **	2513.121***	0.067	1567
社内の技術者が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働で開発や改善に取り組んでいる	0.129	1.479	3935.849***	0.034	1559	0.325	9.337 ***	3895.188***	0.045	1566	0.330	9.431 ***	3797.388**	0.034	1560	0.197	2.709	2516.661***	0.065	1567
経営者や工場長が直接現場の技能系正社員に作業改善のノウハウや工夫の大切さを指導している	0.045	0.204	3937.070***	0.034	1559	0.331	10.881 **	3893.455***	0.046	1566	0.193	3.641 *	3803.099*	0.030	1560	0.168	2.226	2517.138***	0.065	1567
設計・開発業務に技能系正社員を参加させている	0.009	0.004	3938.654***	0.033	1559	0.312	5.222 **	3899.057***	0.043	1566	0.321	5.442 **	3802.788**	0.031	1560	0.172	1.241	2518.116***	0.064	1567
発想力や創造力をテーマにした講習会やセミナーを実施	-0.414	4.185 **	3933.079***	0.036	1559	0.364	3.196 *	4001.012***	0.041	1566	0.181	0.785	3805.931	0.028	1560	0.246	1.139	2518.126***	0.064	1567

注：1) 被説明変数として設定している能力開発に関する認識は図表 5-2-6 同様に、回答を点数化している。  
 2) この図表に示した各取組みを実施しているか否かという点のほかに、図表 5-2-6 に示してあるのと同様の、技能系正社員に関する項目や、所属企業の属性・業績などを説明変数として加えている。  
 3) \*\*\*…1%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*…10%水準で有意。

## 第5節 おわりに

本章では、技能系正社員が技能者として積極的にキャリアを歩んでいこうという志向が、勤務先企業・事業所における能力開発の取組みについての認識によって左右されるかどうかを確認し、ついでそうした認識が実際の企業・事業所の取組みをどの程度反映しているのかを見ていった。

技能者としてのキャリアを積極的に展開していこうという技能系正社員は、そうでない技能系正社員に比べて、勤務先での能力開発に対してより肯定的な見解をする傾向がある。そこで、従業員個人の属性や担当している業務、あるいは勤務先の規模など、キャリア志向に影響を与えうる他の要因をコントロールし、勤務先での能力開発に関する様々な側面についてより肯定的な見解をする技能系正社員ほど、キャリアを積極的に展開しようとする可能性が高まるのかどうかを分析したところ、多くの項目について、肯定的に捉えることとキャリアを積極的に展開しようとする可能性の間に正の相関が認められた。

では、企業・事業所の取組みは、能力開発に対する技能系正社員の認識にどのような影響を与えているのか。この点については、従業員の認識に対応していると思われる取組みの影響と、必ずしも対応する取組みを想定できない従業員の認識に影響を与える取組みの有無の分析とに分けて、検討していった。その結果、1) 数年先に必要な人材を見据えた能力開発の取組みは、従業員の能力開発の見通しをたてやすくする、2) OJTを進めるための取組みは、職場（会社）のもつ技能系正社員育成の姿勢に対する技能系正社員の信頼性をより高める、3) 様々な目的に基づく Off-JT の実施は、いずれの場合も Off-JT の有効性に関する従業員の評価をより高める。また、Off-JT の実施は、総じて技能系正社員が技能者としてのキャリア形成志向を持つことにつながる、勤務先での能力開発についての肯定的な評価を高めているといえるが、なかでもより多くの観点からの肯定的な評価を高めていることから、「5Sなど製造現場の基本的な心構えを身につけさせるための Off-JT」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識を習得させるための Off-JT」、「新たに導入された設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるための Off-JT」を実施するか否かの影響は大きい、4) 企業・事業所による自己啓発支援は、自己啓発の有効性に関する従業員の評価をより高めるが、そのほかの能力開発に関する認識にはさほど影響を与えないものと見られる、5) 提案力・発想力を養成する取組みのうち、技術者や経営者が直接現場に出向いたり、設計・開発業務に技能系正社員を参画させるなど業務により結びついている取組みは、技能者に会社・職場の技能者育成の雰囲気より強く感じさせる、といった事実が明らかとなった。

本章における分析では、OJT、Off-JT、自己啓発支援、提案力・発想力を高めるための取組みといった、企業・事業所の技能系正社員の育成・能力開発のための取組みが、それぞれ認識として反映される領域が異なるとはいえ、総じて能力開発に対する技能系正社員の肯定的な認識・評価を高めるのに貢献していること、そしてこの肯定的な認識・評価が高まることは、技能系正社員が技能者として積極的にキャリア形成をしていこうとする可能性を高めることが示された。このことは、企業・事業所の能力開発に対する取組みが従業員のキャリア形成に対するモチベーションを高め、ひいては企業の育成・能力開発の取組みを成功に導く可能性が高いことを示唆している。企業・事業所の育成・能力開発の取組みが決して無駄ではなく、技能系正社員の側から見ても効果を上げていると評価できると言い換えることも可能だろう。

と同時に、分析の結果が示しているのは、育成・能力開発のための取組みを実施することが無条件に、技能系正社員の肯定的な評価にはつながらないということである。実施の仕方や誰を対象とするかといった点に考慮しなければ、「仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない」とより強く感じさせるといった形などで、企業・事業所の育成・能力開発に対する技能系正社員の評価の低下を招くこともありうる。この点、技能系正社員の育成・能力開発に関わる企業の取組み、および企業の取組みをサポートする社会的な環境の整備において留意する必要があるだろう。

## 第3章 企業の教育訓練方法の変化と外部教育訓練機関の活用戦略

### 第1節 はじめに－問題意識－

企業が行う教育訓練の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を教育訓練ニーズと呼んでいる。教育訓練ニーズは個々の企業の経営理念、方針、戦略、計画、目標といった、企業が組織的に活動してゆくうえで必要とされる課題から発生するニーズ（組織のニーズ）と、従業員個人が能力開発に対する必要性に基づいて形成されるニーズ（個人のニーズ）とに大きく分類することができる。

組織のニーズの源泉は大きく分けて2つあり、1つは経営戦略から発生するニーズである。企業は、既存の経営資源の状況を踏まえ、政治・経済・社会動向及び市場等の環境変化に対応して、どのような事業や製品の分野を拡大し、縮小するか等についての経営戦略を立てる。経営戦略が決まると、それに対応した教育訓練ニーズが生まれるが、それをみたく人材を社内で全て獲得できるわけではない。したがって、一方では新たに人材を採用するが、他方では既存の人材の能力を開発することで対応する必要がある。

もう1つは、現在、就いている仕事を的確にこなすために必要な能力、資質を求めるところから発するニーズである。従業員は組織の一員であり、組織とは「複数の人が意識的に協力しあって、共通の目的を達成する」ための人間の集団である。組織においては、その構成員（従業員）に対して、①企業あるいは部門の経営方針を理解し、自分が行うべき目的を設定できる「課題設定能力」、②その目的を達成するための「職務遂行能力」、③他の従業員と協力して目的を達成するための「対人能力」、④他の従業員と協力して目的を達成する際に起こる様々な問題を克服していく「問題解決能力」等の能力が期待される。さらに、組織人として備えるべき基本的な能力の重要性は組織上の立場によって大きく異なる。こうした点は、職能資格制度を導入している企業であれば、それぞれの職能資格等級に整理されている能力要件を見てみるとわかりやすい<sup>1</sup>。

こうした教育訓練ニーズを埋めるための方法は大きく分けて、3つあり、第一は上司や先輩の指導のもとで、職場で働きながら行われる訓練で、OJTと呼ばれている。第二は仕事から離れて教室などで行われる集合訓練で、Off-JTと呼ばれており、社内の研修施設等で行われる場合を社内教育、外部の教育訓練機関等に派遣される場合を社外教育と呼ばれている。第三は書籍を読む、通信教育を受講するなどの方法で、上司等の直接の指導を受けずに一人で勉強する教育訓練で、自己啓発と呼ばれている。これからのなかで、企業はOJTと自己啓発を教育訓練のベースとして重視し、Off-JTはそれを補完する方法として位置けている。

<sup>1</sup> 職能資格制度の仕組みについては、今野・大木・畑井[2003]参照。

しかしながら、近年、職場の正社員の人員構成の変化、非正社員及び外部人材の増加に伴い職場のOJTが機能するための環境が大きく変化してきている。

こうした問題意識を踏まえ、第一に、企業の教育訓練方法にどのような変化が起きているのか、さらに、どのような企業でこうした変化が起きているのかを明らかにする。第二に、上記をうけ、企業のOff-JT、とくに外部教育訓練機関の活用が効果的な教育訓練を展開していく際に重要になってきており、企業の外部教育訓練機関の棲み分け戦略がどのように行われているのかを明らかにする。最後に、明らかにされたことを整理し、企業が投資効率を考えた教育訓練を展開していくために、地域においてどのようにして教育訓練機関を整備していくかを提示してまとめとする。

## 第2節 変わる企業の教育訓練方法－「OJT中心・Off-JT補完型」から「OJT・Off-JT併用型」へ－

第Ⅱ部に集計結果をまとめた「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」は、教育訓練の方法の変化を調査していない。しかし、労働政策研究・研修機構が「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」と同様の、機械・金属関連産業の事業所を対象として2007年に実施した「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」<sup>2</sup>では、調査時点から5年前の主要な教育訓練方法について質問しており、調査時点との間での変化を確認することができる。対象業種も同様で、どちらの調査も技能系正社員の教育訓練についてたずねていることから、本節ではまず「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」の分析結果を用いて、企業の教育訓練方法にどのような変化が起きているのか、さらに、どのような企業でこうした変化が起きているのかを確認し、次節で社外の教育訓練機会の活用についてより詳しくたずねている「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」を用いて、外部教育訓練機関の棲み分け戦略を解明していく。

### 1. 「5年前」と「現在」の主要な教育訓練方法の比較

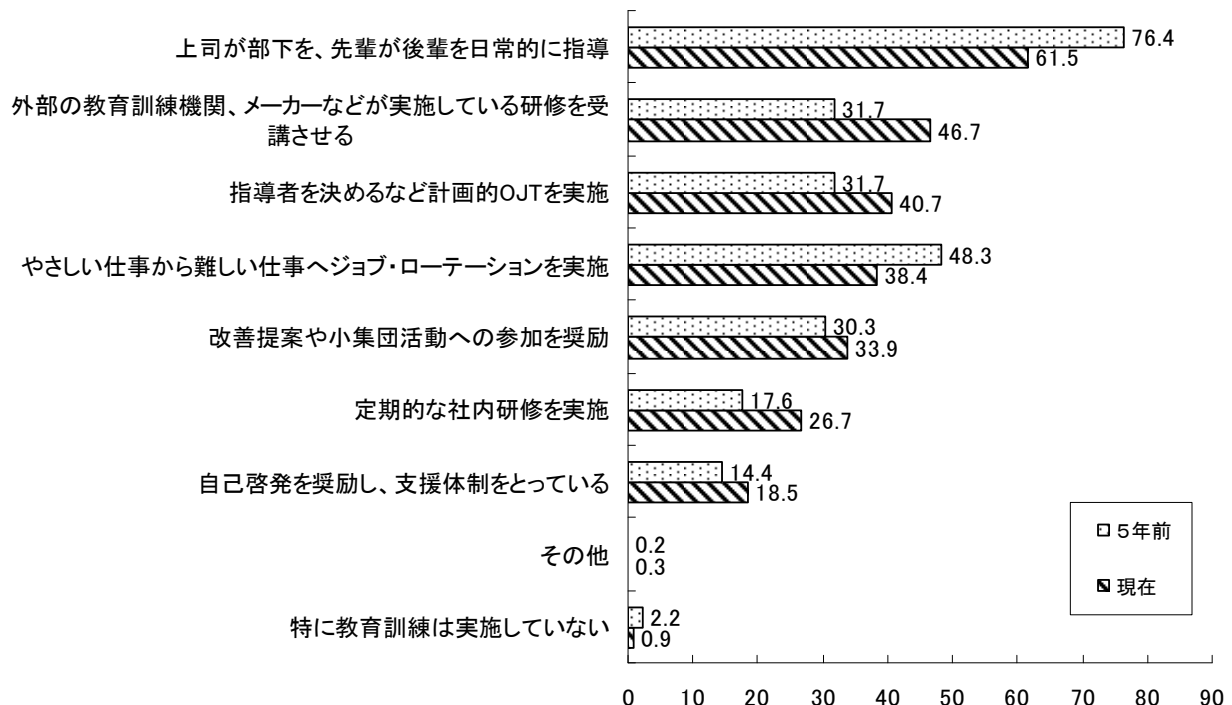
技能系正社員を対象とした各教育訓練方法について、5年前の主要な方法として挙げた事業所の割合と、現在の主要な方法として挙げた事業所の割合を比較することで、5年間の間にどのような変化が生じたかを見ると(図表5-3-1)、5年前も現在も主要な教育訓練の最も指摘が多かったのは、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」であるが、現在の主要な教育訓練方法として挙げる事業所の割合は、5年前と比べて約15%低下している。また、

<sup>2</sup> 調査結果の詳細については、労働政策研究・研修機構編[2008]を参照のこと。なお調査票は本報告書第Ⅵ部資料3に掲載している。

「やさしい仕事から難しい仕事へジョブ・ローテーションを実施」も、5年前の主要な教育訓練方法としては約半数の事業所が指摘し、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」につぐ指摘率であったが、現在の主要な教育訓練方法としての指摘率は5年前に比べて約10%下がっており、指摘率の高い順から4番目となっている。一方、「外部の教育訓練機関、メーカーなどが実施している研修を受講させる」は、現在の主要な教育訓練方法として指摘する事業所の割合のほうが約15%高く、「指導者を決めるなど計画的OJTを実施」、「定期的な社内研修を実施」も現在の主要な教育訓練方法として指摘する事業所の割合のほうが約10%高い。

技能者の育成においては、現場で仕事をこなしていくなかでの指導の比重が大きいことは変わらないが、技能者に求められる知識・技能の変化に合わせて社内外の研修（Off-JT）機会の活用が増えつつあると見られる。また、計画的なOJTの実施を主要な方法として挙げる事業所が増えているのは、技能者の現場における仕事の習得をより効果的、効率的に進めることが求められているからではないかと推測される。したがって、これまでの教育投資コストがあまりかからない方法から計画的なOJTをはじめ教育投資コストがかかる方法へと教育訓練の方法が変化しつつあることがわかる。

図表 5-3-1 技能系正社員の教育訓練方法・5年前と現在



データ出所：労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査」（2007）

各教育訓練方法の、5年前の主要な方法としての回答率と現在の主要な方法としての回答率を比較し、回答事業所の特性による異同を整理してみると（図表 5-3-2）、「上司が部



下を、先輩が後輩を日常的に指導」や「外部の教育訓練機関、メーカーなどが実施している研修を受講させる」はどの業種においても、回答事業所全体と同様の傾向が見られる。「指導者を決めるなど計画的 OJT を実施」は、「電気機械器具製造」や「金属製品」の事業所では回答率の伸びが鈍い。「やさしい仕事から難しい仕事へジョブ・ローテーションを実施」は他産業の事業所で現在の主要な教育訓練方法としての回答率を落としている中、「電子デバイス・情報通信機器製造」では若干増加している（プラス 1.0 ポイント）。逆に「改善提案や小集団活動への参加を奨励」は、「電子デバイス・情報通信機器製造」のみ、現在の回答率が落ちている（マイナス 6.9 ポイント）。事業所従業員規模別の集計では、「改善提案や小集団活動への参加を奨励」で、従業員 300 名以上の事業所のみ現在の回答率が低下している（マイナス 6.6 ポイント）のが目立っている。

異なる業態の事業所の状況を比較すると、「自社の仕様で部品または材料を加工・生産、不特定ユーザーに販売」を主とする事業所は、「指導者を決めるなど計画的 OJT を実施」の回答率が大きく伸びている（プラス 15.3 ポイント）のに対し、「最終製品を生産、問屋や大手メーカーのブランドで販売」（マイナス 0.8 ポイント）はわずかながら減少している。しかし、「最終製品を生産、問屋や大手メーカーのブランドで販売」を主とする事業所では、「自己啓発を奨励し、支援体制をとっている」の伸び（プラス 11.9 ポイント）が、他業態の事業所に比べて大きい。また、過去 3 年間の業績がより良好な事業所ほど「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」の回答率の低下幅が大きく、「指導者を決めるなど計画的 OJT を実施」と「定期的な社内研修を実施」の回答率の増加幅が大きくなる。

技能者・技術者として働く非正規労働者の活用状況が異なる事業所の間では、まず技能者・技術者に占める非正規労働者比率 30%以上の事業所で、「改善提案や小集団活動への参加を奨励」の回答率が低下しているのが目に付く。さらに非正規労働者比率 50%以上の事業所では「自己啓発を奨励し、支援体制をとっている」の回答率の低下（マイナス 18.1 ポイント）が著しい。技能者・技術者として働く非正規労働者が、技能習得に 3 年以上かかる仕事を担当している事業所とそうでない事業所の異同に着目すると、技能習得に 3 年以上かかる仕事を非正規労働者に担当させている事業所では「改善提案や小集団活動への参加を奨励」の回答率がやや低下しているのに対し、担当させていない事業所では約 5 ポイント増加している。

図表 5-3-2 事業所特性別にみた技能系正社員の教育訓練方法・5年前と現在の比較

	総数	上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導	外部の教育訓練機関、メーカーなどが実施している研修を受講させる	指導者を決めると計画的OJTを実施	やさしい仕事から難しい仕事へジョブ・ローテーションを実施	改善提案や小集団活動への参加を奨励	定期的な社内研修を実施	自己啓発を奨励し、支援体制をとっている	特に教育訓練は実施していない
合計	2015	-14.9	15.0	9.0	-9.9	3.6	9.1	4.1	-1.3
【業種】									
精密機械器具製造	176	-17.0	20.5	6.8	-15.3	9.7	10.2	5.7	-2.3
輸送用機械器具製造	308	-14.6	16.6	14.6	-15.3	0.3	9.7	1.0	-0.6
電子デバイス・情報通信機器製造	101	-21.8	20.8	8.9	1.0	-6.9	10.9	7.9	-1.0
電気機械器具製造	326	-11.7	14.4	2.5	-8.6	2.1	10.4	4.9	-1.5
金属製品	361	-14.7	15.8	3.3	-8.6	8.6	10.0	5.0	-2.2
鉄鋼	107	-15.9	11.2	14.0	-9.3	7.5	9.3	2.8	0.0
非鉄金属	92	-17.4	13.0	15.2	-13.0	3.3	14.1	-2.2	-2.2
一般機械器具製造	242	-16.9	14.5	12.8	-9.5	2.5	8.7	0.8	-0.4
工業用プラスチック製品製造	98	-19.4	17.3	14.3	-12.2	5.1	2.0	7.1	0.0
その他	157	-12.1	8.9	10.8	-5.7	2.5	3.2	7.6	-1.3
【事業所全体の従業員数】									
29名以下	54	-9.3	13.0	14.8	-7.4	5.6	9.3	-7.4	0.0
30～49名	248	-14.1	15.3	6.9	-5.2	3.6	8.1	2.8	-1.2
50～99名	976	-15.7	14.7	10.9	-11.3	5.1	8.3	5.6	-1.6
100～299名	478	-17.8	18.4	9.2	-11.1	2.3	10.9	3.3	-1.0
300名以上	136	-11.0	8.1	10.3	-9.6	-6.6	11.0	-0.7	0.0
【業態(最も売上高・出荷額が多いもの)】									
最終製品を生産、自社ブランドで販売	520	-15.6	12.9	10.6	-9.0	3.8	9.0	1.2	-0.6
最終製品を生産、問屋や大手メーカーのブランドで販売	126	-19.8	15.1	-0.8	-3.2	6.3	10.3	11.9	-2.4
自社の仕様で部品または材料を加工・生産、不特定ユーザーに販売	98	-18.4	14.3	15.3	-11.2	3.1	2.0	5.1	-1.0
受注先の仕様に基づいて、図面作成、部品または材料の加工・生産	400	-12.3	14.0	8.3	-13.5	0.5	7.8	4.8	-0.8
受注先の図面に基づいて、部品または材料の加工・生産	793	-15.0	16.5	9.2	-10.0	5.2	10.3	4.8	-1.6
【過去3年間の売上高・出荷額の推移】									
成長	651	-18.7	14.9	9.7	-9.1	3.1	11.8	5.1	-1.4
安定	853	-13.2	14.7	9.4	-10.0	4.2	7.6	2.5	-1.2
悪化	463	-13.0	15.6	7.1	-10.4	3.5	8.2	5.4	-1.3
【技能者・技術者に占める非正規労働者比率】									
0%	517	-15.3	18.6	9.1	-15.3	6.4	9.3	5.8	-1.5
10%未満	227	-20.7	18.5	10.6	-8.8	4.4	10.1	5.7	-1.3
10%以上30%未満	424	-14.6	13.9	11.6	-11.6	3.5	10.4	2.8	-1.7
30%以上50%未満	224	-10.3	11.2	4.5	-4.9	-0.4	5.8	4.9	-0.9
50%以上	171	-19.3	14.6	8.8	-14.0	-7.6	1.8	-18.1	-0.2
【技能者・技術者として働く非正規労働者の仕事】									
技能習得に3年以上かかる仕事を担当している	395	-13.7	14.9	9.1	-8.6	-0.5	8.1	1.5	-0.7
技能習得に3年以上かかる仕事を担当していない	1620	-15.2	15.0	9.0	-10.2	4.6	9.4	4.6	-1.3

データ出所：図表 5-3-1 と同じ。

注：数値は、現在の主要な教育訓練方法として各方法を回答した事業所の割合から、5年前の主要な教育訓練方法として各方法を回答した事業所の割合を引いたもの

## 2. 外部教育訓練機関の活用の変化－「OJT中心・Off-JT補完型」から「OJT・Off-JT併用型」へ

技能系正社員の育成においては、現場で仕事をこなしていくなかでの指導の比重が大きいことは変わらないが、技能系正社員に求められる知識・技能の変化に合わせて社内外の研修機会の活用、とくに社外研修（「外部の教育訓練機関、メーカーなどが実施している研修を受講させる」、以下、外部教育訓練機関の活用と略す）の活用が大きく増えつつあることが明らかにされた。

では、この5年間で、技能系正社員を対象にした企業の教育訓練方法はどのように変化したのであろうか。Off-JT、とくに、外部教育訓練機関の活用の変化を軸に、この5年間の変化を詳細にみてみよう。図表 5-3-3 から明らかのように、外部教育訓練機関の活用状況の変化についてみると、「5年前も現在も活用している」は 26.7%、「5年前は活用していな

いが、現在は活用している」は19.5%、「5年前は活用していたが、現在は活用していない」は5.1%、「5年前も現在も活用していない」は43.2%となっている。これを教育訓練の方法の変化別にみると、第一に、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導（以下、職場のOJTと略す）を5年前には実施していたが、現在は実施していない」企業で、「外部教育訓練機関を5年前は活用していないが、現在は活用している」比率が高くなっており、職場のOJTの減少した分を外部教育訓練機関を活用することで補っていることがわかる。第二に、「やさしい仕事から難しい仕事へジョブ・ローテーション（以下、ジョブ・ローテーションと略す）を、5年前に実施したが、現在は実施していない」企業で、「外部教育訓練機関を5年前は活用していないが、現在は活用している」比率が高くなっており、ジョブ・ローテーションの実施の減少した分を外部教育訓練機関を活用することで補っていることがわかる。したがって、企業は「OJTをベースに社内で技能系正社員育成する」という自前主義を見直し、投資効率を意識しながら必要な部分は社外の教育訓練機関を活用するという方法へと教育訓練の方法をシフトしつつある。

図表5-3-3 企業の外部教育訓練機関の活用の変化

(単位:%)

		合計	外部の教育訓練機関、メーカーなどが実施している研修を受講させること				無回答
			5年前も現在も行っている	5年前は行っていないが、現在は行っている	5年前は行っていたが、現在は行っていない	5年前も現在も行っていない	
合計		2015	26.7	19.5	5.1	43.2	5.5
上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導	5年前も現在も行っている	1154	28.3	12.3	3.8	55.6	0.0
	5年前は行っていないが、現在は行っている	73	26.0	26.0	20.5	27.5	0.0
	5年前は行っていたが、現在は行っていない	384	18.0	50.0	6.0	26.0	0.0
	5年前も現在も行っていない	404	30.2	9.7	5.0	27.2	27.9
やさしい仕事から難しい仕事へジョブ・ローテーションを実施	5年前も現在も行っている	653	22.1	11.8	4.0	62.1	0.0
	5年前は行っていないが、現在は行っている	112	19.6	16.1	19.6	44.7	0.0
	5年前は行っていたが、現在は行っていない	321	19.3	45.2	4.7	30.8	0.0
	5年前も現在も行っていない	929	33.3	16.4	4.2	34.0	12.1

データ出所：図表5-3-1と同じ。

### 3. 企業の教育訓練投資行動の枠組みと外部教育訓練機関の活用の規定要因

#### (1) 企業の教育訓練投資行動の枠組み

外部教育訓練機関の活用の変化を軸に、この5年間の変化をみると、企業は「OJTをベースに社内で技能系正社員育成する」という自前主義を見直し、投資効率からみて必要な部分

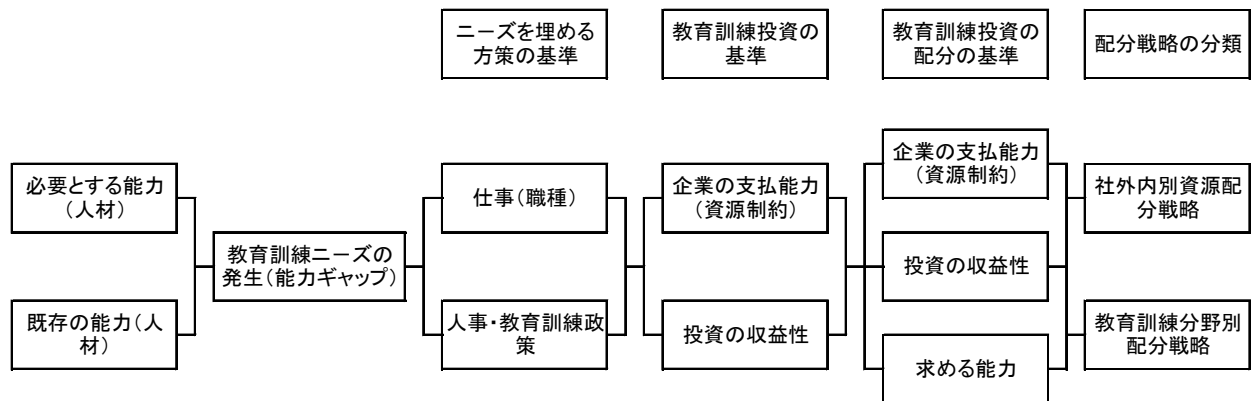
は社外の教育訓練機関を活用するという方法へと教育訓練の方法をシフトしつつあることがわかった。では、5年前と比較して、外部の教育訓練機関を活用する割合が高くなっている企業はどのような特質を持っているのであろうか。具体的には、5年前には「外部の教育訓練機関、メーカーなどが実施している研修を受講させていない」企業で現在、外部教育訓練機関を活用している企業はどのような特質を持っているのかを明らかにする。

企業の外部教育訓練機関の活用を企業が行う教育訓練投資行動の一環であるため、まず、企業が行う教育訓練投資行動の枠組みについて考えてみよう。図表5-3-4はそれを整理している。企業が行う教育訓練の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を教育訓練ニーズと呼んでいる。そして、このニーズを埋める場合に、企業は「どのような仕事（職種）やキャリアにどのようなニーズがあるのか」と「どのような教育訓練方針（政策）のもとで、どの程度計画的に教育訓練が行うことができるのか」の2つの点を考慮し、ニーズを埋める方策を立てる。

その後、立てられた方針に沿って、企業は「収益性」（採算性）と「企業の投入能力」を判断基準として、どの程度の教育訓練投資を行うのかの意思決定を行う。収益性（採算性）は、「誰を」（受講対象者の特性）、「どの程度の規模で」（受講対象者の人数）、「誰が」（教育訓練の実施主体：指導者と指導体制）、「どのような内容を」（教育訓練内容）、「どのように」（教育訓練方法）訓練するかに関わる「いかに教育訓練するのか」の管理活動に規定される。そのなかでも、とくに、対象者の属性によって収益性が異なるという理由から「誰を」、対象者の人数によって規模の経済性に影響を及ぼし、収益性が変化するという理由から「どの程度の規模で」訓練するかが収益性を決める最も重要な判断基準となると考えられる。

投資額が決定した後、企業は「投入能力」（教育訓練予算制約）を考慮しながら、「収益性（採算性）」と「求める能力」を配分基準として、その投資額を、「どの分野にどの程度の資源を投入するのか」からなる基本計画（能力開発資源の配分戦略）を作成する。その配分戦略は「社内外教育訓練機関が企画・実施する能力開発に、どの程度の費用を配分するのか」という社内外（教育訓練プロバイダー）別資源配分戦略と、「どの教育訓練分野にどの程度の時間を配分するのか」という教育訓練分野別配分戦略の2つの戦略から構成されている。配分基準である収益性は、投資時間の決定と同様に、「誰を」（受講対象者の特性）、「どの程度の規模で」（受講対象者の人数）、「誰が」（教育訓練の実施主体：指導者と指導体制）、「どのような内容を」（教育訓練内容）、「どのように」（教育訓練方法）訓練するかに関わる「いかに教育訓練するのか」の管理活動に規定されるが、最も重要な基準は「誰を」と「どの程度の規模で」の2つの指標である。

図表 5-3-4 企業の教育訓練投資行動・配分戦略の枠組み



資料出所：大木[2003]

## (2) 外部教育訓練機関の活用の規定要因

それでは、上記のような枠組みに沿って企業の外部教育訓練機関の活用は決められているのであろうか。ロジステック回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。分析により説明されるのは「5年前には外部の教育訓練機関、メーカーなどが実施している研修を受講させていない」企業の現在の外部教育訓練機関を活用の有無である。

説明する変数は、枠組みで考えられた変数をそのまま利用することができないため、「どのような仕事(職種)にどのようなニーズがあるのか」に関しては、技能系正社員を対象にした設問であるため、変数は投入しないこととする。「どのような教育訓練方針(政策)のもとで、どの程度計画的に教育訓練を行えているのか」に関しては、調査票に該当する設問がないため、変数は投入しないこととする。また、投資量決定の具体的な判断基準として考えられる「投入能力」に関しては、「過去3年間の事業所の売上高・出荷額」を、「収益性」に関しては、「誰を」(対象者の収益性)については「技能者・技術者に占める非正規労働者比率」を、「どの程度の規模で」(教育訓練の規模の経済性)については全体の従業員数を用いた。さらに、「求める能力」については、「現在、技能系正社員に求められる知識・技能」(①設備の保全や改善の知識・技能、②生産工程を合理化する知識・技能、③組立て・調整の技能、④自動機の段取り替えをする技能、⑤NC機やMCのプログラミング、⑥品質管理や検査・試験の知識・技能、⑦単独で多工程を処理する技能、⑧計装システムのオペレーション、⑨その他)を用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについては説明すると、被説明変数については、「5年前には外部の教育訓練機関、メーカーなどが実施している研修を受講させていない」企業で「現在の外部教育訓練機関を活用している」企業は1、「活用していない」企業は0とした。他方、説明変数については、「事業所全体の従業員数」及び「技能者・技術者に占める非正規労働者比率」は実数値をそのまま説明変数として使用し、「過去3年間の事業所の売上高・出荷額」(「急成長中」を5点、「成長中」を4点、「安定している」を3点、「悪化気味」

を2点、「かなり悪化している」を1点)については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表5-3-5から明らかなように、外部教育訓練の活用(社内外別資源配分戦略)は、教育訓練の収益性と求める能力に規定されているが、企業の支払能力(予算制約)には規定されていないことがわかる。第一に、教育訓練の投資効率の面からみると、技能・技術系社員のなかで正社員が多い企業、内部に教育訓練の資源が乏しい規模が小さい企業ほど、第二に、技能系正社員に求める能力の面からみると、現在、「設備の保全や改善の知識・技能」、「生産工程を合理化する知識・技能」、「自動機の段取り替えをする技能」、「NC機やMCのプログラミング」、「品質管理や検査・試験の知識・技能」など生産技術者に求められるような知識・技能を技能系正社員に求めている企業で5年前と比較して外部教育訓練機関を活用している。

図表5-3-5 外部教育訓練機関の活用の規定要因(ロジステック回帰分析)

N = 1044		
	B	Exp(B)
事業所全体の従業員数	-0.0009	0.9991 **
事業所の業種(vs.その他の業種)		
精密機械器具製造	0.6388	1.8943 *
輸送用機械器具製造	0.4253	1.5301
電子デバイス・情報通信機械製造	0.4511	1.5700
電気機械器具製造	0.2113	1.2353
金属製品	0.2769	1.3191
鉄鋼	0.1283	1.1369
非鉄金属	0.2479	1.2813
一般機械器具製造	0.2172	1.2426
工業用プラスチック製品製造	0.6447	1.9055
過去3年間の売上高・出荷額の推移	0.0603	1.0622
技能者・技術者に占める非正規労働者比率	-0.0068	0.9932 *
技能系正社員に求められる知識・技能 (vs.高度に卓越した熟練技能)		
設備の保全や改善の知識・技能	0.4812	1.6181 *
生産工程を合理化する知識・技能	0.7947	2.2138 ***
組立て・調整の技能	-0.1222	0.8850
自動機の段取り替えをする技能	1.0977	2.9972 **
NC機やMCのプログラミング	0.7606	2.1397 **
品質管理や検査・試験の知識・技能	0.5753	1.7777 **
単独で多工程を処理する技能	0.3878	1.4738
その他	-0.2387	0.7877
定数	-1.5583	0.2105 ***

データ出所：図表5-3-1と同じ。

### 第3節 企業の外部教育訓練機関の活用戦略

#### 1. 活用している外部教育訓練機関

今回JILPTが実施した「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」によると、現在、活用している外部教育訓練機関で活用割合が高いのは、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）」が59.3%で最も高く、次いで、「民間教育訓練機関（民間教育研修会社、民間企業）」（48.0%）、「公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター・試験所等を含む）」（35.5%）、「商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体」（31.9%）、「事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー」（30.7%）がこれに続いており、「高専、大学、大学院」（4.7%）及び「専修学校・各種学校」（1.9%）を活用している企業は非常に少ない（図表5-3-6）。

こうした活用している外部教育訓練機関を機関の経営形態をもとに再構成すると、第一に、合計比率が240.1%であることからわかるように、活用している企業は平均して2つ程度の外部教育訓練機関を活用している。第二に、活用している外部教育機関の構成をみると、民間セクター（「親会社・グループ会社」、「民間教育訓練機関（民間教育研修会社、民間企業）」及び「事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー」、と公的セクター（「商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体」及び「能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）」）は構成比率（図表5-3-6の（ ）内の比率。これは全機関の回答率の合計を100%として、各セクターの内訳の比率を計算したものである。）がそれぞれ約4割と最も多く、残りの約2割の多くを公共セクター（「公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター・試験所等含む）」）が占めるという構成であり、学校セクター（「専修学校・各種学校」及び「高専、大学、大学院等」）が占める割合は非常に小さい。

図表5-3-6 活用している外部教育訓練機関（複数回答）

区分	民間セクター			公的セクター		公共セクター	学校セクター	
	親会社・グループ会社	民間教育訓練機関(民間教育研修会社、民間企業)	事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー	商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体	能力開発協会、労働基準協会、公益法人(財団、社団、職業訓練法人等)	公共職業訓練機関(ポリテクセンター、工業技術センター・試験所等含む)	専修学校・各種学校	高専、大学、大学院等
100.0 (698社)	28.1	48.0	30.7	31.9	59.3	35.5	1.9	4.7
240.1 (100.0)		106.7 (44.5)		91.3 (38.0)		35.5 (14.8)	6.6 (2.7)	

データ出所：労働政策研究・研修機構[2008]「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」

注：（ ）内の数値は、全機関の回答率の合計を100%として、各機関の内訳の比率を計算したものの。

## 2. 外部教育訓練機関の活用の棲み分け戦略の規定要因Ⅰ－活用の目的からみると－

外部教育訓練機関のなかで、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）」（以下、「公益法人」と略す）、「民間教育訓練機関（民間教育研修会社、民間企業）」（以下、「民間教育訓練機関」と略す）及び「公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター・試験所等を含む）」（以下、「公共職業訓練機関」と略す）が多く活用されていることが明らかにされた。では、企業が様々な外部教育訓練機関を活用するに際して、適切な外部教育訓練機関を選び出すにあたり、どのような理由で選び出すのであろうか。

これまで明らかにしたように、企業の外部教育訓練の活用（社内外別資源配分戦略）は、「教育訓練の収益性」と「求める能力」に規定されており、同様に、企業が活用すべき外部教育訓練機関を選び出す際にも同じような要因が考えられる。

それでは、上記のような枠組みに沿って企業の外部教育訓練機関の活用の選別は決められているのであろうか。ロジステック回帰分析を利用し、この点を明らかにしよう。分析により説明されるのは現在、活用している割合が高い「民間教育訓練機関」、「公益法人」及び「公共職業訓練機関」活用の有無である。

説明する変数は、枠組みで考えられた変数をそのまま利用することができないため、「どのような仕事（職種）にどのようなニーズがあるのか」に関しては、技能系正社員を対象にした設問であるため、変数は投入しないこととする。「どのような教育訓練方針（政策）のもとで、どの程度計画的に教育訓練を行えているのか」に関しては、調査票に該当する設問がないため、変数は投入しないこととする。また、投資量決定の具体的な判断基準として考えられる「投入能力」に関しては、「2004年度の売上高・出荷額を100とした時の2007年度の売上高・出荷額」を、「収益性」に関しては、「誰を」（対象者の収益性）については「技能者・技術者に占める非正規労働者比率」を、「どの程度の規模で」（教育訓練の規模の経済性）については全体の従業員数を用いた。さらに、「求める能力」については、技能系正社員に求められる知識・技能を直接的に表す変数がないため、「技能系正社員に対する Off-JT を実施する目的」（①5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため、②OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため、③仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため、④OJT で身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を習得させるため、⑤新たに導入された(又は、導入予定の)設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため、⑥担当する業務と関連する技術分野について学習させるため、⑦技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるため、⑧役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため、⑨仕事に関連した資格を取得させるため)を用いた。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについては説明すると、被説明変数については、「民間教育訓練機関」、「公益法人」及び「公共職業訓練機関」を「活用している」企業は1、「活用していない」企業は0とした。他方、説明変数については、「事業所全体の従業員数」、



「技能者・技術者に占める非正規労働者比率」及び「2004年度の売上高・出荷額を100とした時の2007年度の売上高・出荷額」は実数値をそのまま説明変数として使用した。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表5-3-7から明らかなように、第一に、民間教育訓練機関の活用は、教育訓練の収益性と求める能力に規定されているが、企業の支払能力（予算制約）には規定されていないことがわかる。企業規模にかかわらず、期待している効果は同じであることを前提にすると、教育訓練対象人数が多い大企業ほど、規模の経済性が働き、少ない投資で済むからであろう。他方、求める能力の面からみると、「5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」を、技能系正社員に対するOff-JTを実施する目的としている企業で民間教育訓練機関を活用している。これに対して、「技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるため」を、実施する目的として民間教育訓練機関を活用していない。

第二に、公益法人の活用は、教育訓練の収益性と求める能力に規定されているが、企業の支払能力（予算制約）には規定されていないことがわかる。教育訓練の投資効率の面からみると、技能・技術系社員のなかで正社員が少ない企業、つまり、対象者が少ないほど、少ない投資で済むからであろう。他方、求める能力の面からみると、「OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」、「担当する業務と関連する技術分野について学習させるため」、「役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため」、及び「仕事に関連した資格を取得させるため」を、技能系正社員に対するOff-JTを実施する目的としている企業で公益法人を活用している。

第三に、公共職業訓練機関の活用は、求める能力に規定されているが、教育訓練の収益性及び企業の支払能力（予算制約）には規定されていないことがわかる。「OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」、「OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」、「新たに導入された(又は、導入予定の)設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため」、「技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるため」、「役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため」、「仕事に関連した資格を取得させるため」を、技能系正社員に対するOff-JTを実施する目的としている企業で公益法人を活用している。これに対して、「5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」を、実施する目的として公共職業訓練機関を活用していない。

図表 5-3-7 外部教育訓練機関の活用の棲み分け戦略の規定要因 (I)  
(ロジスティック回帰分析)

N=470

	民間教育訓練機関		公益法人		公共職業訓練機関	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
事業所全体の従業員数	0.0166	1.0167 ***	-0.0026	0.9974	-0.0012	0.9988
事業所の業種 (vs. その他の業種)						
精密機械器具製造	0.0390	1.0398	-0.2043	0.8152	-0.1713	0.8425
輸送用機械器具製造	-0.1602	0.8519	-0.6217	0.5371	-0.2485	0.7800
電子デバイス・情報通信機械製造	-0.3336	0.7164	0.7941	2.2125	0.4554	1.5767
電気機械器具製造	0.1545	1.1671	-0.3107	0.7329	0.3526	1.4227
金属製品	0.5486	1.7308	-0.2246	0.7988	-0.1831	0.8327
鉄鋼	-0.0740	0.9287	-0.3887	0.6779	0.1593	1.1727
非鉄金属	-0.1615	0.8509	-0.6284	0.5334	-1.0693	0.3432
一般機械器具製造	0.2810	1.3244	-0.3376	0.7135	0.7967	2.2182 *
工業用プラスチック製品製造	0.3419	1.4076	-0.9344	0.3928 *	1.0174	2.7659 *
過去3年間の売上高・出荷額の推移	0.0003	1.0003	0.0017	1.0017	0.0004	1.0004
技能者・技術者に占める非正規労働者比率	-0.0020	0.9980	0.0085	1.0085 *	-0.0055	0.9946
5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため	0.7347	2.0848	0.2063	1.2291	-0.4489	0.6383 **
OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため	0.1743	1.1904 ***	0.5819	1.7894	0.6371	1.8911 ***
仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため	-0.3013	0.7399	0.5293	1.6977 ***	-0.3166	0.7286
OJTで身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を習得させるため	-0.0785	0.9245	-0.2854	0.7517 **	-0.2765	0.7585
新たに導入された(又は、導入予定の)設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため	0.2841	1.3286	0.3006	1.3506	0.5642	1.7581 **
担当する業務と関連する技術分野について学習させるため	0.3583	1.4310	0.9273	2.5277 ***	0.3136	1.3683
技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるため	-0.5220	0.5933 *	-0.0594	0.9424	0.5990	1.8204
役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため	-0.1073	0.8982	0.7926	2.2091 ***	0.5762	1.7792 **
仕事に関連した資格を取得させるため	0.1130	1.1196	1.3273	3.7710 ***	0.4763	1.6101 **
定数	-0.7912	0.4533	-1.7103	0.1808 ***	-0.9727	0.3781 *

Nagelkerke R2乗=108  $\chi^2=39.693$  Nagelkerke R2乗=239  $\chi^2=91.636$  Nagelkerke R2乗=208  $\chi^2=77.590$

データ出所：図表 5-3-6 と同じ。

### 3. 外部教育訓練機関の活用の棲み分け戦略の規定要因Ⅱ－活用をする際に重視することからみるとー

つぎに、企業が様々な外部教育訓練機関を活用するに際して、適切な外部教育訓練機関を選び出すにあたり、どのようなことを重視しているのであろうか。図表 5-3-8 から明らかのように、「実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標」(指摘率 74.8%)、「教育訓練の結果、得られる資格や免許」(同 57.9%)、「教育訓練にかかる費用」(同 42.4%)、「実施時期、曜日・時間帯」(同 34.4%)などの指摘率は高いが、「利用した自社従業員による評価」(同 20.2%)及び「実施している教育訓練の評判や社会的評価」(同 14.0%)を指摘する企業は多くない(図表 5-3-8)。

これを規模ごとにみると、特徴がみられ、第一に、「実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標」及び「利用した自社従業員による評価」は規模が大きい企業ほど、これに対して、「教育訓練にかかる費用」及び「修了率、資格取得状況などの実績」は規模が小さい企業ほど、指摘率が高くなっている。

図表 5-3-8 社外の機関を活用する際に重視している点（複数回答）

(単位:%)

	総数	実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標	教育訓練の結果、得られる資格や免許	教育訓練を担当する講師・インストラクターの質	実施している教育訓練の評判や社会的評価	利用した自社従業員による評価	立地・交通の利便性	実施時期、曜日・時間帯	教育訓練の期間・延べ時間	教育訓練にかかる費用	修了率、資格取得状況などの実績	その他	無回答
合計	698	522	404	86	98	141	167	240	206	296	51	2	6
	100.0	74.8	57.9	12.3	14.0	20.2	23.9	34.4	29.5	42.4	7.3	0.3	0.9
【事業所従業員数】													
29名以下	23	47.8	60.9	26.1	21.7	8.7	17.4	17.4	13.0	52.2	13.0	4.3	4.3
30～49名	161	69.6	57.1	9.3	16.1	18.6	19.9	30.4	23.6	39.1	6.2	0.6	0.0
50～99名	242	77.3	57.9	8.7	11.6	16.1	29.8	39.7	36.0	46.7	6.6	0.0	0.8
100名以上	154	82.5	53.9	15.6	13.0	30.5	21.4	32.5	31.2	40.3	7.8	0.0	1.3

データ出所：図表 5-3-6 と同じ。

注：Off-JT の実施にあたって、社外の機関を活用している事業所について集計。

さらに、ロジスチック回帰分析を利用し、活用するに際して重視する点と外部教育訓練機関の活用の有無との関係について明らかにしよう。分析により説明されるのは現在、活用している割合が高い「民間教育訓練機関」、「公益法人」及び「公共職業訓練機関」活用の有無である。

なお、各変数に対するデータの取り扱いについては説明すると、被説明変数については、「民間教育訓練機関」、「公益法人」及び「公共職業訓練機関」を「活用している」企業は1、「活用していない」企業は0とした。他方、説明変数については、「事業所全体の従業員数」、「技能者・技術者に占める非正規労働者比率」及び「2004年度の売上高・出荷額を100とした時の2007年度の売上高・出荷額」は実数値をそのまま説明変数として使用した。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表 5-3-9 から明らかなように、第一に、民間教育訓練機関の活用には、「実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標」、「利用した自社従業員による評価」及び「教育訓練にかかる費用」は重視しているが、「教育訓練の期間・延べ時間」は重視していない。第二に、公益法人の活用には、「教育訓練の結果、得られる資格や免許」、「実施している教育訓練の評判や社会的評価」及び「教育訓練の期間・延べ時間」を重視している。第三に、公共職業訓練機関の活用には、「実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標」、「教育訓練を担当する講師・インストラクターの質」及び「教育訓練の期間・延べ時間」を重視している。

図表 5-3-9 外部教育訓練機関の活用の棲み分け戦略の規定要因（Ⅱ）  
（ロジステック回帰分析）

N=470

	民間教育訓練機関			公益法人		公共職業訓練機関		
	B	Exp(B)		B	Exp(B)	B	Exp(B)	
事業所全体の従業員数	0.0143	1.0144	***	-0.0002	0.9998	-0.0001	0.9999	
事業所の業種 (vs.その他の業種)								
精密機械器具製造	0.0727	1.0754		-0.4677	0.6264	-0.3860	0.6798	
輸送用機械器具製造	0.0927	1.0971		-0.5322	0.5873	-0.3863	0.6796	
電子デバイス・情報通信機械製造	-0.1456	0.8645		0.6572	1.9293	0.3149	1.3701	
電気機械器具製造	0.2182	1.2438		-0.3563	0.7002	0.2624	1.3001	
金属製品	0.7673	2.1540	*	-0.2206	0.8020	-0.2232	0.7999	
鉄鋼	0.0572	1.0588		-0.4701	0.6250	-0.0968	0.9078	
非鉄金属	0.0897	1.0939		-0.3718	0.6895	-1.6754	0.1872 **	
一般機械器具製造	0.4361	1.5466		-0.2778	0.7575	0.7832	2.1884 *	
工業用プラスチック製品製造	0.7037	2.0212		-0.8761	0.4164	0.7492	2.1152	
過去3年間の売上高・出荷額の推移	0.0003	1.0003		0.0001	1.0001	0.0003	1.0003	
技能者・技術者に占める非正規労働者比率	-0.0031	0.9969		0.0062	1.0062	-0.0044	0.9956	
実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標	0.5007	1.6499	**	0.1955	1.2159	0.6706	1.9554 **	
教育訓練の結果、得られる資格や免許	0.3196	1.3766		1.3501	3.8578	***	0.0044	1.0044
教育訓練を担当する講師・インストラクターの質	0.0889	1.0930		-0.1902	0.8268	0.5543	1.7408 *	
実施している教育訓練の評判や社会的評価	0.3537	1.4244		1.0378	2.8231	***	-0.1106	0.8953
利用した自社従業員による評価	0.5637	1.7571	**	-0.0098	0.9902	0.0139	1.0140	
立地・交通の利便性	-0.2389	0.7875		0.3706	1.4485	0.2937	1.3414	
実施時期、曜日・時間帯	0.0990	1.1040		0.2916	1.3386	0.1729	1.1887	
教育訓練の期間・延べ時間	-0.6671	0.5132	***	0.6855	1.9848	***	0.4902	1.6327 **
教育訓練にかかる費用	0.5201	1.6822	**	0.0616	1.0635	0.1148	1.1217	
修了率、資格取得状況などの実績	0.2538	1.2889		-0.0297	0.9707	-0.0774	0.9255	
定数	-1.1902	0.3042	**	-1.0642	0.3450 *	-1.2983	0.2730 **	

Nagelkerke R2乗=.124  $\chi^2=45.721$  Nagelkerke R2乗=.211  $\chi^2=793987$  Nagelkerke R2乗=.143  $\chi^2=52.041$

データ出所：図表 5-3-6 と同じ。

#### 第4節 おわりにー地域における外部教育訓練機関の整備に向けてー

##### 1. 変わる企業の教育訓練方法

これまで、企業はOJTと自己啓発を教育訓練のベースとして重視し、Off-JTはそれを補完する方法として位置けてきた。しかしながら、近年、職場の正社員の人員構成の変化、非正社員及び外部人材の増加に伴い職場のOJTが機能するための環境が大きく変化してきている。とくに、その傾向はものづくり産業において顕著に見られる現象である。そのため、ものづくり企業は「OJTをベースに社内で技能系正社員育成する」という自前主義を見直し、投資効率を意識しながら必要な部分は社外の教育訓練機関を活用するという方法へと教育訓練の方法をシフトしつつあるのではないかと見られる<sup>3</sup>。

3 もっとも2008年後半の金融危機を契機とした不況により、ものづくり企業の教育訓練投資に歯止めがかかり、社外教育訓練機関の活用が控えられるようになることも考えられる。本章で述べた教育訓練方法の変化が趨勢として定着するかどうかを判断するには、もう少しばらくの間、推移を見守る必要があるだろう。

## 2. 外部教育訓練機関の活用の規定要因

ものづくり企業の外部教育訓練の活用（社内外別資源配分戦略）は、教育訓練の収益性と求める能力に規定されているが、企業の支払能力（予算制約）には規定されていないことがわかる。第一に、教育訓練の投資効率の面からみると、技能・技術系社員のなかで正社員が多い企業、内部に教育訓練の資源が乏しい規模が小さい企業ほど、第二に、技能系正社員に求める能力の面からみると、現在、「設備の保全や改善の知識・技能」、「生産工程を合理化する知識・技能」、「自動機の段取り替えをする技能」、「NC機やMCのプログラミング」、「品質管理や検査・試験の知識・技能」など生産技術者に求められるような知識・技能を技能系正社員に求めている企業で5年前と比較して外部教育訓練機関を活用している。

## 3. 活用している外部教育訓練機関

現在、活用している外部教育訓練機関で活用割合が高いのは、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）」で最も高く、次いで、「民間教育訓練機関（民間教育研修会社、民間企業）」、「公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター・試験所等を含む）」がこれに続いており、「高専、大学、大学院」及び「専修学校・各種学校」を活用している企業は非常に少なく、活用している企業は平均して2つ程度の外部教育訓練機関を活用している。また、活用している外部教育機関の構成をみると、民間セクターと公的セクターは構成比率がそれぞれ約4割と最も多く、残りの約2割の多くを公共セクターが占めるという構成である。

## 4. 外部教育訓練機関の活用の棲み分け戦略の規定要因

第一に、民間教育訓練機関の活用は、企業規模と求める能力（活用目的）に規定されており、「5Sなど製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」を、技能系正社員に対するOff-JTを実施する目的としている企業で民間教育訓練機関を活用している。これに対して、「技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるため」を、実施する目的として民間教育訓練機関を活用していない。

第二に、公益法人の活用は、技能・技術系社員のなかで正社員の人数と求める能力（活用目的）に規定されており、「OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」、「担当する業務と関連する技術分野について学習させるため」、「役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため」、及び「仕事に関連した資格を取得させるため」を、技能系正社員に対するOff-JTを実施する目的としている企業で公益法人を活用している。

第三に、公共職業訓練機関の活用は、求める能力（活用目的）だけに規定されており、「OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」、「OJTでは習得が難しい体系的な

知識・技能を習得させるため」、「新たに導入された(又は、導入予定の)設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため」、「技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるため」、「役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため」、「仕事に関連した資格を取得させるため」を、技能系正社員に対する Off-JT を実施する目的としている企業で公益法人を活用している。これに対して、「5 S など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」を、実施する目的としている企業では公共職業訓練機関を活用していない。

## 5. 外部教育訓練機関を活用する際に重視すること

企業が様々な外部教育訓練機関を活用するに際して重視していることは、「実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標」、「教育訓練の結果、得られる資格や免許」及び「教育訓練にかかる費用」の指摘率が高いが、「利用した自社従業員による評価」及び「実施している教育訓練の評判や社会的評価」（同 14.0%）を指摘する企業が多くない。

活用するに際して重視する点と外部教育訓練機関の活用の有無との関係にみると、第一に、民間教育訓練機関の活用には、「実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標」、「利用した自社従業員による評価」及び「教育訓練にかかる費用」は重視しているが、「教育訓練の期間・延べ時間」は重視していない。第二に、公益法人の活用には、「教育訓練の結果、得られる資格や免許」、「実施している教育訓練の評判や社会的評価」及び「教育訓練の期間・延べ時間」を重視している。第三に、公共職業訓練機関の活用には、「実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標」、「教育訓練を担当する講師・インストラクターの質」及び「教育訓練の期間・延べ時間」を重視している。

## 6. 地域における外部教育訓練機関の整備に向けて

これまで明らかにされてきたこと踏まえ、今後の政策上の課題を整理すると以下のようなことは重要になってくる

ものづくり企業が「OJT をベースに社内で技能系正社員育成する」という自前主義を見直し、投資効率からみて必要な部分は社外の教育訓練機関を活用を進め、労働者個人が自己責任化を求められるなか、企業と個人の教育訓練活動を支える社会的基盤を整備することが重要になってきており、地域の果たすべき役割が大きくなってきている。

地域がそのための効果的な政策を形成するには、まずは、地域にある外部教育訓練機関の各機関（学校、商工会議所や公益法人等の公的機関、公共訓練機関、民間の教育訓練会社等）別の構造、つまり、地域における教育訓練サービス市場では、どのような機関がどの程度の教育訓練サービスを提供しているのか、どのような企業に、どのような内容の教育訓練サービスを提供しているのかを明らかにすることが第一歩である。さらに、こうした情報の蓄積が地域において「公共機関や公的機関が担うべき部分はどこなのか」という議論に大きく貢献するだろう。

【参考文献】

今野浩一郎・大木栄一・畑井浩文[2003]『能力・仕事基準の人事・賃金改革』，社会経済生産性本部生産性労働情報センター。

大木栄一[2003]「企業の教育訓練投資行動の性質と規定要因」，日本労働研究雑誌 514 号。

労働政策研究・研修機構編[2008]『ものづくり産業における人材の確保と育成－機械・金属関連産業の現状－』。

## 第4章 技能者の能力開発（Off-JT）行動の効果的な展開と企業の取組み

### 第1節 はじめに－問題意識－

これまで、企業はOJTと自己啓発を教育訓練のベースとして重視し、Off-JTはそれを補完する方法として位置けてきた。しかしながら、近年、職場の正社員の人員構成の変化、非正社員及び外部人材の増加に伴い職場のOJTが機能するための環境が大きく変化してきている。とくに、その傾向は本報告書の第V部第3章からも明らかなようにものづくり産業において顕著に見られる現象である。そのため、ものづくり企業は「OJTをベースに社内で技能系正社員育成する」という自前主義を見直し、投資効率からみて必要な部分は社外の教育訓練機関を活用するという方法へと教育訓練の方法をシフトしつつある。

Off-JTには、大きく分けて3つの利点がある。第一の利点は、特定の階層、職種、部門に共通する知識や技能を、多くの人に同時に教育することができることである。第二の利点は、社内外の専門家から日常の業務のなかでは習得できない知識や情報を得ることができることである。第三の利点は、部門を越えた社内の人脈形成につながることである。こうした3つの利点がある反面、①仕事に直接する知識・能力が得られない、②仕事に直結しないので訓練意欲が低下する、③教育訓練コスト（教育訓練の実施にかかる直接的な費用及び機会費用）がかかる、などの問題点もあり、とくにOJTと比べて、教育訓練コストが高いことが大きな課題である。

近年、経営者の費用対効果への意識が高まったことを背景に実施した教育訓練（Off-JT）の効果について、学習の理解度を高めたり、研修内容の業務への活用を促進するための施策を検討し、その効果を測定する必要に迫られて来ている。研修効果の測定については、カークパトリックモデルが有名である。カークパトリックモデルでは、研修効果の測定内容を、「レベルⅠ：研修の満足度（受講者の感想、意見による評価）」、「レベルⅡ：研修内容の理解度（学習した理論、事実、技術による評価）」、「レベルⅢ：研修内容の実践（研修の結果によって起きた職務行動の変容からの評価）」、「レベルⅣ：研修内容の業績への貢献（コスト削減、品質向上等の結果に基づいた評価）」、という4つのレベルに分けられており、ⅠからⅣになるにつれて効果測定のレベルが高くなっているが、多くの企業はレベルⅠの評価方法を採用しており、レベルⅣを採用している企業は非常に少ないという現状である。

同様に、社員側からみても、現在の仕事を行うために必要な技能・知識を身につけるだけでなく、個人のキャリア形成の面からみても投資された教育訓練（Off-JT）が、どの程度、短期的、あるいは中・長期的に貢献しているのかを自分自身で把握することが重要になってきている。

こうした問題意識を踏まえ、第一に、個人（従業員）からみて、企業が行う現状の教育訓練の仕組みがどの程度機能しているのか、さらに、これまで展開されてきた教育訓練（Off-JT）



活動が、仕事に必要な技能・知識を身につける上で、どの程度効果的であるのかを、第二に、上記をうけ、仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場 (Off-JT) をこれまで効果的に活用してきている技能者はどのような者かを、第三に、投資された Off-JT を、仕事に必要な技能・知識を身につける上で効果的に活用するために、企業からどのような取り組みが必要であるのかを、明らかにする。最後に、明らかにされたことを整理し、個人 (技能者) が教育訓練行動を展開していくために、どのような取り組みや支援が必要であるのかを提示してまとめとする。

## 第2節 個人の能力開発行動の現状と評価

### 1. 「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備<sup>1</sup>

国際競争の激化、産業構造の変化、IT革命の進展、そのなかで企業が進めている経営戦略の再構築と内部管理体制の再編など、労働者 (従業員) を取り巻く環境は大きく変化しつつある。その結果、市場と企業が「労働者に求めること」は確実に変化してきている。

こうしたなかで、企業の側からすると、新しい経営戦略と内部管理体制に適応する人材を早急に養成・確保することが企業成長を実現するための重要な条件になる。そのために、「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を徹底的に分析し明確にすることと、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況になるのかの現状の能力を「知る」ことが必要になってきている。

他方、技能者個人の側からすると、「企業は何の能力を求めているのか」と、「その目標からみて、個人がどのような能力の状況にあるのか」を企業が個人に「知らせる」こと、個人がそれを「知る」ことが重要になってこよう。

今後は、変化する「技能者に求めること」を的確に捉えて、能力開発とキャリア形成のあり方を戦略的に再設計し、企業内あるいは企業外において競争力を発揮できる能力を磨くことが長い職業人生を豊かにするための不可欠な条件になってこよう。

このようにみえてくると、これからの企業の教育訓練を考えるにあたって、企業は一方で「従業員に何の能力を求めているのか」を明確にした上でそれを従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に把握することが必要である。これを従業員の側からみると、企業が「従業員に求める能力」を知り、他方では「従業員の持っている能力」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。こうした仕組みが整備されると、より効果的かつ効率的に教育訓練ニーズを把握することができるようになる。さらに、企業と個人の両者を的確に結び付けて、最適なキャリアを組み立てるための仕組み(「人と仕事を結びつける」仕組み)も必要になってこよう。

---

<sup>1</sup> 「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備については、労働政策研究・研修機構編[2004]参照。

## 2. 「企業からの知らせる仕組み」は機能しているか

企業の「知らせる」方法には、組織（全社あるいは部門）全体として求める能力を「知らせる」方法と、特定個人に求めている能力を「知らせる」方法の2つがある。

前者については、長期的な観点からみて組織が必要とする能力を事前に提示する「職能要件書」や「職務要件書」の方法より、経営計画に沿って定期的に作成される「全社の教育訓練計画を通して」や「部門別の教育訓練計画を通して」といった教育訓練計画を通す方法が主力である。後者については、長期的な育成計画の観点にたつ「個人別の教育訓練計画を通して」の方法が活用されることは少なく、「人事評価制度の運用を通して」といった、人事評価のなかで、「いま必要な能力」を知らせる方法が中心である。

こうした「企業からの知らせる仕組み」は技能者の能力開発行動にどの程度成果を上げているのであろうか。今回技能系正社員を対象に実施した「若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」によれば、「仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている」と考える技能者は62.8%（「そう思う14.9%」＋「どちらかといえばそう思う47.9%」）であり、6割強の技能者は企業からの「知らせる」方法を利用して、「いま」必要な能力を習得しているが、残り4割弱の技能者は「いま」必要な能力を十分に習得しておらず、「企業からの知らせる仕組み」が十分に機能しているわけではないことがわかる。こうした傾向は現在の役職位別にみてもほぼ同じ傾向を示している（図表5-4-1、図表5-4-2）。

図表5-4-1 勤務先での能力開発・キャリアに関わる状況

(単位:%)

	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	無回答
仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている	14.9	47.9	24.9	10.3	2.0
これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社(事業所)から明確に示されている	9.8	34.7	35.0	17.8	2.6
会社は、これからの中長期的なキャリアの見通しを示してくれている	5.6	28.9	42.1	18.0	5.4
仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(off-JT)を、これまで効果的に活用している	7.6	24.3	31.5	33.7	2.9

データ出所：労働政策研究・研修機構[2008]「若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」。

図表 5-4-2 現在の役職位別にみた勤務先での能力開発・キャリアに関わる状況

(単位:%)

	総計	仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている	これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社(事業所)から明確に示されている	会社は、これからの中長期的なキャリアの見通しを示してくれている	仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場をこれまで効果的に活用している
合計	1919	62.8	44.6	34.5	31.9
<b>【現在の役職】</b>					
一般従業員	1074	63.9	43.2	32.3	29.0
係長・現場管理・監督者相当	595	62.1	43.5	33.3	34.5
課長相当以上	236	59.4	53.0	46.2	38.5

データ出所：労働政策研究・研修機構[2008]「若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」。

注：値は「そう思う」＋「どちらかといえばそう思う」の合計。

さらに、「これから自分に必要となっている技能・知識は会社（事業所）から明確に示されている」と考える技能者は 44.5%（「そう思う 9.8%」＋「どちらかといえばそう思う 34.7%」）であり、将来の能力開発行動に不安に残るような結果になっている。同様なことが、「会社は、これからの中長期的なキャリアの見通しを示してくれている」と考え技能者は 34.5%（「そう思う 5.6%」＋「どちらかといえばそう思う 28.9%」）であり、より深刻な結果となっている。こうした傾向は、係長・現場管理・監督者相当以下の階層でより深刻である。

このような結果をみると、「企業からの知らせる仕組み」を通して、技能者は「いま」の職場の「いま」必要な能力に関しては習得している技能者が多いが、「将来の能力（将来のキャリア）」に関しては、明確化されていないと考える技能者が多くなっている。しかしながら、企業はキャリア設計の自己責任化の方向に動きつつあり、従業員個々人もキャリア設計の希望を強めている。そのため、今後は、「いま」の職場の「いま」の能力という短期的な視点からだけにとらわれるのではなく、「従業員に何の能力（「いま」を越えた将来の能力）を求めているのか」を明確にして提示する、加えて、「従業員は何の能力をもっているのか」を的確に把握するためには、またそうした課題に対応しつつ的確なキャリア開発支援を行うためには、企業の「人と仕事を結びつける仕組み」の強化が不可欠である。

日頃から従業員のキャリアを育成する重要な役割を果たすのは上司であり、上司が部下を観察し、本人の適性や優れた能力、努力すべき課題などをフィードバックしながら、部下のキャリアに関する相談にのり、目標達成に向けて励まし動機づける役割を持っていることを再認識させることが必要である。そのためには、上司が部下のキャリア育成に関心を持つような企業体制の整備が求められる。加えて、人事部門のスタッフの従業員に対するキャリア

支援への知識・能力の向上や社外の専門家の活用を考えた仕組み作りも今後の重要な課題の1つになるであろう。

### 3. Off-JTは効果的に活用されているか

企業が行う教育訓練（Off-JT）の目的は、「企業が求める能力と従業員が持っている能力の乖離を埋める」ことであり、この乖離（人材（能力）ギャップ）を教育訓練ニーズと呼んでいる。そして、このニーズを埋める場合に、企業は「どのような仕事（職種）にどのようなニーズがあるのか」と「どのような人事管理や教育訓練方針（政策）をとっているのか」の2つの点を考慮し、ニーズを埋める方策を立てる。

その後、立てられた方針に沿って、企業は「収益性」（採算性）と「企業の支払能力」を判断基準として、どの程度の教育訓練投資を行うのかの意思決定を行う。収益性（採算性）は、「誰を」（受講対象者の特性）、「どの程度の規模で」（受講対象者の人数）、「誰が」（教育訓練の実施主体：指導者と指導体制）、「どのような内容を」（教育訓練内容）、「どのように」（教育訓練方法）訓練するかに関わる「いかに教育訓練するのか」の管理活動に規定される。そのなかでも、とくに、対象者の属性によって収益性が異なるという理由から「誰を」、対象者の人数によって規模の経済性に影響を及ぼし、収益性が変化するという理由から「どの程度の規模で」訓練するかが収益性を決める最も重要な判断基準となると考えられる。

こうして投資された教育訓練（Off-JT）は、仕事に必要な技能・知識を身につける上で、どの程度効果が上がっているのでしょうか。アンケート調査によれば（前掲図表5-4-1を参照）、「仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練（Off-JT）の場を、これまで効果的に活用してきた」と考える技能者は31.9%（「そう思う」＋「どちらかといえばそう思う」）であり、残りの7割弱の技能者はOff-JTを効果的に活用することができおらず、その傾向は一般従業員で顕著に見られる（前掲図表5-4-2を参照）。

## 第3節 Off-JTの効果的な活用と効果的なOff-JTにするための企業の取組み

### 1. Off-JTの効果的な活用を明らかにするための枠組み

企業あるいは技能者個人がOff-JTの効果的な活用をはかるためには、仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場（Off-JT）を、これまで効果的に活用してきた技能者がどのような者であるのかを明らかにすることが重要である。つぎに、この点について接近してみよう。

Off-JTの効果的な活用は、①これまでの「個人の仕事の経験やキャリア」、②これまでの「個人の投資（勤務先から教育訓練投資を含む）行動により蓄積させた知識・能力」、③現在の「仕事内容」、④「勤務先の教育訓練の方針と教育訓練方法の取組み状況」によって規定される。

前者の「これまでの個人の仕事の経験やキャリア」はこれまでにどのような就業形態で、どのような仕事を経験してきたのかとどのようなキャリアを積んできたのか、に分かれる。他方、「これまでの個人の投資行動により蓄積させた知識・能力」は、第一に、学校教育でどの程度の教育を受け、どのような知識・技術・技能を修得してきたのかと、第二に、学校卒業後、これまでにどの程度の能力開発の資源を投入し、投入に際して、どのような教育訓練プロバイダーを利用し、どのような知識・技術・技能を修得するために資源を配分してきたのかに分かれる。また、これまでの投資量は「現在の勤務先の教育訓練の機会」と同様に、①OJT、②Off-JT（研修）、③自己啓発の3つの合計の値である。

後者の勤務先の教育訓練の方針は、企業が「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を徹底的に分析し、明確にすることと、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況になるのかの現状の能力を把握するような仕組みをどの程度導入しているのかである。他方、Off-JT以外の教育訓練の取組み状況は教育訓練の方法により大きく2つに分かれる。1つは、OJTの取組みの状況である。2つは書籍を読む、通信教育を受講するなどの方法で、上司等の直接の指導を受けずに自分一人で勉強する自己啓発で、その自己啓発に対する企業からの「金銭」、「時間」、「情報」等の支援の機会である。

## 2. 技能者の個人特性・仕事特性とOff-JTの効果的な活用

上記のような枠組みに沿って、Off-JTの効果的な活用はこれまでの「個人の仕事の経験やキャリア」及び「個人の投資行動により蓄積させた知識・能力」にどの程度規定されているのであろうか。順序ロジスチック回帰分析を利用し、この点について検討していこう。分析で利用されるデータは上述した「若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」結果のなかの「男性正社員データ」である。

分析により説明されるのは、Off-JTを効果的に活用してきている技能者がどのような者であるのかである。説明する変数は、これまでの状況を表す変数に関しては、「これまでどのような仕事やキャリアを積んできたのか」という個人の経歴に関しては、①現在の会社での勤続年数、②現在の会社に入社した経緯、③事業所間の配置転換の有無を用いた。他方、「これまでの個人の投資行動により蓄積された知識・能力」については、①学歴、②勤務先からの「Off-JT」（研修）の投資量を直接的に表す変数がないため、多くの企業で各階層ごとに階層別研修が行われており、階層が高いほど、これまで多くの「Off-JT」（研修）を投入されてきていることから「現在の役職位」を、加えて、企業規模が大きい企業ほど「Off-JT」（研修）の投資量が多い<sup>2</sup>ことから「現在の勤務先の従業員数」を代理変数として用いた。また、現在の「仕事内容」については、複数の業務を担当していることも考慮して、「最も重要な業務」を用いた。

<sup>2</sup> 労働政策研究・研修機構編[2006]によれば、過去1年間に研修（Off-JT）のために投資した時間を企業規模別にみると、大手企業ほど長く（投資量が多く）なっている。

なお、各変数に関わるデータの取り扱いを説明すると、被説明変数については、「そう思う」を4点、「どちらかといえばそう思う」を3点、「どちらかといえばそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点として得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「年齢」、「事業所全体の従業員数」及び「現在の会社での勤続年数」は実数値をそのまま説明変数として使用した。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に1、そうでない場合を0とした。

図表5-4-3から明らかなように、Off-JTの効果的な活用は、第一に、「これまでの個人の仕事の経験やキャリア」に関しては、「現在の会社に入社した経緯」、第二に、「これまでの個人の投資（勤務先から教育訓練投資を含む）行動により蓄積させた知識・能力」に関しては、「現在の役職位」及び「勤務先の従業員数」、第三に、「現在の仕事内容」に、規定されていることがわかる。つまり、これまで現在の勤務先からの多くの「Off-JT」（研修）を投入されてきた「新卒入社した者」、「役職位が課長相当以上の者」、「企業規模が大きい企業に勤務している者」、仕事内容では、「ものの製造に直接関わる業務」に従事している者に比べて、「試作」、「生産技術」<sup>3</sup>及び「部門の管理・監督」に従事している者ほど、仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練（Off-JT）の場を、これまで効果的に活用してきており、Off-JTの効果的を高めるためには、多くのOff-JTを従業員に投入することが重要である。つまり、少ないOff-JTの投資量では効果をあげることは難しく、Off-JTの効果を上げるためには、Off-JTの投資量を確保することが重要である。

また、個人の視点からみると、課長相当以上の者は、勤務先から投入されたOff-JTを効果的に活用し、能力向上を図った結果、課長相当以上に昇格・昇進したと考えられる。つまり、昇格・昇進することにより、Off-JTの機会が増え、そのことがOff-JTを効果的に活用することにつながり、さらに、その結果、昇格・昇進するという好循環を引き起こす結果につながったのではないかと考えられる。

<sup>3</sup> 前掲、労働政策研究・研修機構編[2006]によれば、過去1年間に研修（Off-JT）のために投資した時間を職種別にみると、「専門・技術職」、ついで、「サービス職」と「営業・販売職」で長く、「生産・運輸・建設等の現業職」で短くなっている。

図表 5-4-3 Off-JT をこれまで効果的に活用してきた男性技能系正社員とは  
(順序ロジスティック回帰分析)

N = 1677

	B	S. E.
年齢 (学歴ダミー)	0.0050	0.0111
短大・高専・専門学校卒	0.0916	0.1298
大学・大学院卒	-0.0794	0.1212
勤務先の従業員数 (現在従事している最も主要な業務ダミー)	0.0841	0.0334 ※※
保守、点検、修理作業	0.3562	0.2450
生産管理、品質管理	0.0309	0.1485
試作	0.8717	0.3188 ※※※
生産技術	0.4284	0.1491 ※※※
測定・検査	-0.3583	0.2504
部門の管理・監督	0.4165	0.1869 ※※
その他	0.1415	0.2419
現在の会社での勤続年数 (現在の会社に入社した経緯ダミー)	0.0002	0.0010
新卒入社した (現在の役職ダミー)	0.2911	0.1209 ※※
係長・現場管理・監督相当	0.2870	0.1119 ※※
課長相当以上	0.4495	0.1560 ※※※
事業所間の配置転換経験の有無	0.0056	0.1030
-2LL	4175.481	
X2	74.140	※※※
NagelkerkeR2	0.0469	

データ出所：図表 5-4-1 と同じ。

注：1) 学歴ダミーの基準は「中・高卒」。

2) 現在従事している最も主要な業務ダミーの基準は「ものの製造に直接関わる業務」。

3) 現在の会社に入社した経緯ダミーの基準は「新卒入社以外の経緯で入社」。

4) 現在の役職ダミーの基準は「一般従業員」。

5) ※※※は 1%水準有意、※※は 5%水準有意、※は 10%水準有意。

つぎに、これまで現在の勤務先からの多くの「Off-JT」(研修)を投入されてきた役職が「係長・現場管理・監督相当以上の者」を除いて、つまり、男性一般従業員のみで、上記の図表 5-4-3 に示した変数を用いて、順序ロジスティック回帰分析を行った。その結果は図表 5-4-4 に示されている。同図表から明らかのように、順序ロジスティック回帰分析の結果は図表 5-4-3 と同じ結果であり、男性一般従業員だけでも当てはまる。これまで現在の勤務先からの多くの「Off-JT」(研修)を投入されてきた「新卒入社した者」、「企業規模が

大きい企業に勤務している者」、仕事内容では、「ものの製造に直接関わる業務」に従事している者に比べて、「試作」、「生産技術」に従事している者ほど、仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練（Off-JT）の場を、これまで効果的に活用してきている。なお、各変数に関するデータの取り扱いについては図表 5-4-3 と同じである。

図表 5-4-4 Off-JT をこれまで効果的に活用してきた男性一般技能系正社員とは  
（順序ロジスティック回帰分析）

N = 932

	B	S. E.
年齢 (学歴ダミー)	-0.0119	0.0156
短大・高専・専門学校卒	0.2667	0.1766
大学・大学院卒	-0.0931	0.1652
勤務先の従業員数 (現在従事している最も主要な業務ダミー)	0.0901	0.0445 ※※
保守、点検、修理作業	0.4717	0.3353
生産管理、品質管理	0.3342	0.2285
試作	0.7695	0.3964 ※
生産技術	0.4295	0.1971 ※※
測定・検査	-0.2268	0.3057
その他	0.3240	0.3024
現在の会社での勤続年数 (現在の会社に入社した経緯ダミー)	0.0017	0.0015
新卒入社した	0.3667	0.1690 ※※
事業所間の配置転換経験の有無	-0.0564	0.1449
-2LL	2262.258	
X2	42.406	※※※
NagelkerkeR2	0.0484	

- 注：1) 学歴ダミーの基準は「中・高卒」。  
 2) 現在従事している最も主要な業務ダミーの基準は「ものの製造に直接関わる業務」。  
 3) 現在の会社に入社した経緯ダミーの基準は「新卒入社以外の経緯で入社」。  
 4) ※※※は 1%水準有意、※※は 5%水準有意、※は 10%水準有意。

### 3. 技能者の効果的な Off-JT を支援する企業の取組み

最後に、考えられた枠組みを沿って、投資された Off-JT を、仕事に必要な技能・知識を身につける上で、効果的に活用するために、企業からどのような取組みが必要であるのかを、明らかにしよう。順序ロジスティック回帰分析を利用し、この点について検討していこう。分析で利用されるデータは技能者個人を対象にしたアンケート調査のなかの「男性技能系正社



員（一般従業員）データ」と男性技能系正社員（一般従業員）が勤務している「企業データ」をマッチングしたデータである。こうしたマッチングデータを利用することにより、個人から企業の教育訓練に関する仕組みを尋ねた結果よりも、より正確な状況を分析に反映することができる。

分析により説明されるのは、Off-JT を効果的に活用してきている一般従業員（技能者）がどのような者であるのかである。説明する変数は、これまでの状況を表す変数及び現在の「仕事内容」に関しては、**図表 5-4-4** に示されている変数と同じ変数を用いた。

他方、勤務先の教育訓練の方針については、技能系正社員の育成・能力開発に関してどのような方針を持っているのかに関する変数を用いた。また、Off-JT 以外の教育訓練の取り組み状況については、第一に、OJT については、技能系正社員の OJT を効果的に進めるための工夫を、第二に、自己啓発については、技能系正社員の自己啓発に対する支援の有無を、変数として用いた。なお、各変数に関するデータの取り扱いについては**図表 5-4-3** と同じである。

**図表 5-4-5** から明らかなように、第一に、企業の能力開発の方針の面からみると、「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」企業に勤務している者ほど、第二に、どのような OJT を展開しているのかという面からみると、「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」企業に勤務している者ほど、第三に、自己啓発の支援の面からみると、支援がある企業に勤務している者ほど、仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場（Off-JT）を、これまで効果的に活用してきている。

以上のように明らかにされたことをまとめると以下のようにまとめることができる。Off-JT の効果的を高めるためには、第一に、少ない Off-JT の投資量では効果をあげることは難しく、投資された Off-JT の効果を上げるためには、Off-JT の投資量を確保することが重要である。

しかしながら、限られた Off-JT の投資量で Off-JT の効果的を高めるために、第二に、技能者自身の努力も必要であるが、どの方向で努力すればよいのかという「大きな道しるべ」を企業が示す必要がある。つまり、企業が「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を徹底的に分析し、明確にすることと、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況になるのかの現状の能力を把握するような仕組みを導入することである。第三に、企業からの自己啓発への支援をはじめ個人の能力開発行動への様々な支援が必要になってくる。

第四に、OJT や自己啓発との連携を強化する仕組みを作ることである。とくに、主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させることである。そのためには、ライン部門の管理者や監督者だけに任せるだけでなく、教育部門が中心になり、管理・監督者と協力して OJT の推進体制を作ることが重要である。

図表5-4-5 Off-JTを効果的にするための企業の取組み  
(順序ロジスティック回帰分析)

N=905

	B	S. E.
年齢 (学歴ダミー)	-0.0078	0.0159
短大・高専・専門学校卒	0.2396	0.1814
大学・大学院卒	-0.0308	0.1697
勤務先の従業員数 (現在従事している最も主要な業務ダミー)	0.0140	0.0483 ※※
保守、点検、修理作業	0.3278	0.3503
生産管理、品質管理	0.3281	0.2376
試作	0.6569	0.4089
生産技術	0.4889	0.2010 ※※
測定・検査	-0.2307	0.3129
その他	0.1875	0.3189
現在の会社での勤続年数 (現在の会社に入社した経緯ダミー)	0.0018	0.0015
新卒入社した	0.2578	0.1732
事業所間の配置転換経験の有無 (企業の能力開発の方針ダミー)	-0.0828	0.1486
数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている	0.3223	0.2677
スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている	0.5624	0.2524 ※※
個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている (OJTを効果的に進めるための企業の工夫)	0.1550	0.2180
指導者を決めて計画にそって進めている	0.1797	0.1451
日常的に上司や先輩が仕事の手順を教えるようにしている	-0.0541	0.1525
仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	-0.1420	0.1295
主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている	0.3618	0.1404 ※※
作業標準書や作業手順書を使って進めている	-0.0147	0.1337
自己啓発支援の有無	0.4070	0.1337 ※※※
-2LL	2189.141	
X2	70.382	※※※
NagelkerkeR2	0.0815	

データ出所：図表5-4-1と同じ。

注：1) 学歴ダミーの基準は「中・高卒」。

2) 現在従事している最も主要な業務ダミーの基準は「ものの製造に直接関わる業務」。

3) 現在の会社に入社した経緯ダミーの基準は「新卒入社以外の経緯で入社」。

4) 企業の能力開発の方針ダミーの基準は「能力開発の方針を定めていない」。

5) ※※※は1%水準有意、※※は5%水準有意、※は10%水準有意。

#### 第4節 おわりに一技能者の能力開发行動を効果的にするための基盤整備にむけて一

##### 1. 「いま」必要な能力と「将来」必要な能力の明確化

これまで明らかにしてきたように、「企業からの知らせる仕組み」を通して、技能者は「いま」の職場の「いま」必要な能力に関しては習得している技能者が多いが、「将来の能力(将

来のキャリア)」に関しては、明確化されていないと考える技能者が多くなっている。しかしながら、企業はキャリア設計の自己責任化の方向に動きつつあり、従業員個々人もキャリア設計の希望を強めている。そのため、今後は、「いま」の職場の「いま」の能力という短期的な視点からだけにとらわれるのではなく、「従業員に何の能力（「いま」を越えた将来の能力）を求めているのか」を明確にして提示する、加えて、「従業員は何の能力をもっているのか」を的確に把握するためには、またそうした課題に対応しつつ的確なキャリア開発支援を行うためには、企業の「人と仕事を結びつける仕組み」の強化が不可欠である。

日頃から従業員のキャリアを育成する重要な役割を果たすのは上司であり、上司が部下を観察し、本人の適性或優れた能力、努力すべき課題などをフィードバックしながら、部下のキャリアに関する相談にのり、目標達成に向けて励まし動機づける役割を持っていることを再認識させることが必要である。そのためには、上司が部下のキャリア育成に関心を持つような企業体制の整備が求められる。加えて、人事部門のスタッフの従業員に対するキャリア支援への知識・能力の向上や社外の専門家の活用を考えた仕組み作りも今後の重要な課題の1つになるであろう。

## 2. 個人の能力開発（Off-JT）行動を効果的にするためには

個人が効果的な能力開発（Off-JT）行動を展開していくためには、第一に、少ない Off-JT の投資量では効果をあげることは難しく、投資された Off-JT の効果を上げるためには、Off-JT の投資量を確保することが重要である。

しかしながら、限られた Off-JT の投資量で Off-JT の効果的を高めるために、第二に、技能者自身の努力も必要であるが、どの方向で努力すればよいのかという「大きな道しるべ」を企業が示す必要がある。つまり、企業が「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を徹底的に分析し、明確にすることと、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況になるのかの現状の能力を把握するような仕組みを導入することである。第三に、企業からの自己啓発への支援をはじめ個人の能力開発行動への様々な支援も必要になってくる。

第四に、OJT や自己啓発との連携を強化する仕組みを作ることである。とくに、主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させることである。そのためには、ライン部門の管理者や監督者だけに任せるだけでなく、教育部門が中心になり、管理・監督者と協力して OJT の推進体制を作ることが重要である。

### 【参考文献】

労働政策研究・研修機構編[2004]『変わる企業社会とこれからの企業・個人・社会の課題－「雇用重視」型社会に向けて』。

労働政策研究・研修機構編[2006]『教育訓練サービス市場の需要構造に関する調査研究－個人の職業能力開発行動からみると』。

## 第5章 ISO9001の認証取得と企業における人材育成

ものづくり製造業に関係する企業のヒアリング調査においてISO9001の認証を取得したことを契機に、従業員の能力開発を「全社的に取組むようになった」、「力を入れて取組むようになった」、「計画的に行うようになった」といった話を聞くことが多くあった。そこで、本章ではISO9001の認証取得が企業における人材育成にどのような影響を及ぼしているのか、「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」データを用いて述べることとする。

### 第1節 ISO9001の認証を取得する背景

製品やサービスの取引が国境を越えて活発に行われるようになると、各国がそれぞれの規格によって製品の品質、性能、安全性、試験方法などを独自に決めていたのでは、統一のとれないばらばらな規格が存在することになり、国際貿易の面で大きな障害になる。また、国際市場において円滑な経済取引が行われるためには、相互理解、互換性の確保、消費者利益の確保を図ることが重要で、このような背景のもとで国際的な規格の標準化が図られてきた。そして、この規格の標準化を進めている機関がISOである。ISOはInternational Organization for Standardization（国際標準化機構）の略で、世界共通の国際規格を作っており、その中の1つがISO9000ファミリー規格<sup>1</sup>（組織における品質マネジメントシステムに関する一連の国際規格群）である。

品質の良い製品をつくるためには、それぞれのプロセス（工程）が管理・運営され、品質を保証するためのマネジメントシステムが確実に機能していなければならない。ISO9001はこの品質マネジメントシステムに関する要求事項を規定した国際規格で、この認証を取得することは、顧客の厚い信頼を得ることにつながっている。

近年、多くの企業がISO9001の認証取得に向けた取組みを行っている。その理由としては、

- ・ 事業の海外展開やグローバル化に伴って、海外の納入業者や顧客からISO9001の認証取得を要請された。
- ・ 製品の輸出にあたって、ISO9001の認証を取得していないと商談が難しい。

---

<sup>1</sup> ISOによって1987年に制定された品質管理及び品質保証に関する一連の国際規格（ISO9000、ISO9001、ISO9002、ISO9003、ISO9004）であるISO9000シリーズ規格は、その後の改訂を経て（業務内容別に区分規定されていたISO9002、ISO9003は、2000年版改訂時にISO9001に統合された）、現在ではISO9000のコア規格をISO9000ファミリー規格と呼称している（したがって現在、“ISO9000シリーズ”という呼称はない）。ISO9000ファミリー規格は、①ISO9000：2005「品質マネジメントシステム—基本及び用語」、②ISO9001：2008「品質マネジメントシステム—要求事項」、③ISO9004：2000「品質マネジメントシステム—パフォーマンス改善の指針」、④ISO19011：2002「品質及び／又は環境マネジメントシステム監査のための指針」の4つで構成されており、このうちISO9001が品質マネジメントシステムの審査登録（認証登録）の基準規格である。

- ・親企業から認証を取得するように指導された。
- ・部品納入先や取引先から認証を取得するように要請された。

などがあげられることが多い。このような背景もあって、日本の企業、組織等による ISO9001 の認証取得件数は、53,771 件（2005 年末までの件数）から 80,518 件（ISO が 2007 年 11 月に発表した 2006 年末までの件数）へと、1 年の間に急激に伸びている。

## 第 2 節 ISO9001 の認証取得が従業員の能力開発に及ぼす影響

ISO9001 は、製品そのものについての規格ではなく、製品を作り出すプロセスに焦点を当てて、企業（組織）が、顧客の要求を満足する製品やサービスを継続的に供給するための、品質マネジメントシステムについての要求事項を規定したものである。そして、この中には、従業員の能力開発に影響を及ぼす要求事項も含まれている。例えば、人的資源の「力量、認識及び教育・訓練」の項で、組織は、次の事項を実施することが求められている。

- ①製品品質に影響がある仕事に従事する要員に必要な力量を明確にする（製品品質に影響がある仕事を選び出し、その仕事を進める上で必要な能力を明確にする）。
- ②必要な力量がもてるように教育・訓練し、又は他の処置をとる。
- ③教育・訓練又は他の処置の有効性を評価する（教育・訓練の結果、個々の従業員が必要な能力を保有しているかどうかを評価する）。
- ④組織の要員が、自らの活動のもつ意味と重要性を認識し、品質目標の達成に向けて自らのように貢献できるかを認識することを確実にする。
- ⑤教育、訓練、技能及び経験について該当する記録を維持する（教育・訓練等の履歴表作成し、管理する）。

とりわけ、①については、職場ではどのような仕事が行われていて、誰がどの仕事を担当し、そのレベルはどの程度のものであるかを明らかにすることを求めている。そのため、職務分析を行い、作業者ごとに作業内容とそのレベル（少しの指示で作業ができるレベル、標準作業ができるレベル、異常処理ができるレベル、作業指導できるレベル等）を明らかにしなければならない。これらの内容（作業者名、作業名、作業者の作業遂行能力のレベル）を一覧表にまとめたものは、スキルマップ、星取り表<sup>2</sup>等と呼ばれているものである。スキルマ

<sup>2</sup> 職場で行われている仕事に含まれる全ての作業（または職務）を上段横方向に配列し、作業者ごとにそれぞれの作業をどの程度遂行できるのかを 4 等分した円マークで表した一覧表である。作業の遂行レベルを表す円マークは、①教えてもらえばできる、②一人でできる、③安定的にできる、④人を教えられる、といった 4 つに区分され、できるようになった部分を塗りつぶしていく。全体を塗りつぶした円（これを「星」と呼称）の数が多ければ広範な仕事に対応でき、レベルが高いことを示す。

ップ等を作ることによって、個々の従業員の実際の作業遂行能力のレベルと当該作業を遂行するために必要な能力とのギャップが明確になる。その結果、教育訓練で付加すべき内容、要員数、期間等、教育訓練の必要点を把握することができる。

②及び③は、教育訓練の仕組みに言及している項目である。これらの要求事項は、業務遂行に必要な訓練項目を精選し、訓練を実施し、責任者が訓練後の力量を認定し、もし、訓練受講後も作業ミス等を出すような状態である場合は、再度、訓練を実施するような手順を組み入れた仕組みを作ること示唆している。

①から⑤の要求事項は、製品品質に影響するそれぞれの仕事（業務）を遂行する上で必要な知識・技能を明確にして、教育訓練の全容を把握した上で人材育成を計画的に、かつ体系的に進めることの重要性を示している。したがって、ISO9001 の認証を取得するためには、（イ）従業員の教育訓練が、①から⑤の要求事項をクリアできるようなものでなければならないこと、（ロ）これらの内容は短期間に達成できるものではなく、日常的に地道な職場での取組みが必要であること、（ハ）組織として教育訓練の管理・運営が欠かせないこと等が基本的に求められる。

次に、教育訓練を効果的に進める際に大切な作業標準書や作業手順書等の訓練ツールの作成に関する規定についてみてみる。「文書化に関する要求事項」として、品質マネジメントシステムの文書には、次の事項を含めることが求められている。

- ①文書化した、品質方針及び品質目標の表明
- ②品質マニュアル
- ③この規格が要求する“文書化された手順”
- ④組織内のプロセスの効果的な計画、運用及び管理を確実に実施するために、組織が必要と判断した文書
- ⑤この規格が要求する記録

ここでは、とりわけ品質方針や品質目標を定め、品質に関して組織を指揮し、管理するためのマネジメントシステムを規定する品質マニュアルの作成が重要な意味をもっている。品質マニュアルに文書化された内容を具体的に実施するためには、「誰がやっても同じ結果が得られるような標準的な仕事のやり方」を記述した作業標準書や検査標準書等を作成する必要がある。そして、品質マニュアルを文書化する一連の取組みの中で、製造現場の作業手順や基準をマニュアル化することは、現場での OJT や Off-JT で活用できる訓練ツールを整備することにつながっていると推測される。

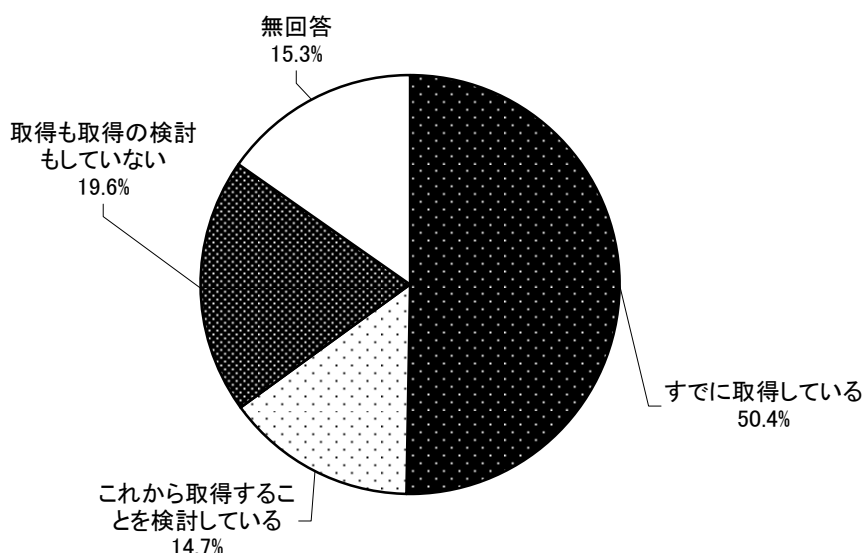
### 第3節 ISO9001の認証取得と企業における人材育成

本節では、第2節で記述した、人的資源の「力量、認識及び教育・訓練」に関する要求事項や「文書化に関する要求事項」が、企業における人材育成、例えば、企業の能力開発方針、OJTの実施方法、Off-JTの実施状況といったことにどのように影響を及ぼしているのか、「ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査」データを用いて検証することとする。

#### 1. ISO9001の認証取得状況

はじめに、回答事業所全体（n=1,356）のISO9001の認証取得状況をもてみる（図表5-5-1）。

図表5-5-1 ISO9001の認証取得状況



ISO9001の認証を「すでに取得している」と回答した事業所は50.4%を占めており、「これから取得することを検討している」事業所も14.7%に及んでいる。一方、「取得も取得の検討もしていない」とする事業所は2割弱（19.6%）である。ものづくり製造業においては、ISO9001の認証取得を意識した事業所の割合（「すでに取得している」事業所と「これから取得することを検討している」事業所の合計）が65.1%を占めており、企業（組織）における品質マネジメントシステムに関する規格であるISO9001がかなり浸透していることがうかがえる。

次にISO9001の認証取得状況が、回答事業所の特性によってどの程度異なってくるかをみてみる（図表5-5-2）。

図表 5-5-2 ISO9001 の認証取得状況と回答事業所の特性による異同

	n	すでに取得している	これから取得することを検討している	取得も取得の検討もしていない	無回答
合計	1356 100.0	684 50.4	199 14.7	266 19.6	207 15.3
<b>【業種】</b>					
工業用プラスチック製品製造(加工含む)	87	56.3	18.4	12.6	12.6
鉄鋼	77	48.1	10.4	23.4	18.2
非鉄金属	56	58.9	5.4	21.4	14.3
金属製品	255	47.5	13.3	22.4	16.9
一般機械器具製造	167	41.9	17.4	29.3	11.4
電気機械器具製造	201	52.7	14.9	19.4	12.9
電子デバイス・情報通信機器製造	53	67.9	15.1	3.8	13.2
輸送用機械器具製造	178	60.7	15.2	10.7	13.5
精密機械器具製造	153	49.0	13.7	19.6	17.6
その他	112	37.5	17.9	22.3	22.3
<b>【事業所従業員規模】</b>					
29名以下	66	36.4	25.8	33.3	4.5
30～49名	346	41.9	23.4	32.4	2.3
50～99名	474	59.9	16.9	21.9	1.3
100名以上	257	83.3	7.4	7.8	1.6
<b>【所属する企業の従業員規模】</b>					
29名以下	29	34.5	20.7	41.4	3.4
30～49名	290	36.9	25.5	35.9	1.7
50～99名	409	56.5	18.3	24.0	1.2
100～299名	215	75.3	12.1	11.6	0.9
300名以上	137	89.8	1.5	8.0	0.7
<b>【業態(最も売上高・出荷額が多いもの)】</b>					
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	63.8	14.5	20.9	0.7
最終製品を生産して、問屋や大手メーカーのブランドで販売する	107	57.9	18.7	22.4	0.9
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	45	60.0	22.2	15.6	2.2
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	235	57.9	19.6	21.7	0.9
受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する	478	56.9	16.1	24.9	2.1

まず、業種別にみても。ISO9001 の認証を「すでに取得している」という回答は、「電子デバイス・情報通信機器製造」および「輸送用機械器具製造」の事業所でその割合（67.9%、60.7%）が6割を超えており、他業種よりも高い。一方、「一般機械器具製造」の事業所では極めて低く41.9%にとどまっている。また、事業所の従業員規模がより大きいグループほど、「すでに取得している」という回答の割合が高くなっており、「100名以上」のグループでは8割（83.3%）を超えている。回答事業所が所属する企業の従業員規模でも同様の傾向が認められ、30名以上の企業に所属する事業所についてみると、従業員規模が大きくなるにつれて認証取得をしているという回答の割合が顕著に増していく。

次に業態別にみても。ISO9001 の認証を「すでに取得している」という事業所の割合は、「最終製品を生産して、自社ブランドで販売する」および「自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定ユーザーに販売する」という業態では、それぞれ63.8%、60.0%で他の業態よりも高くなっており、自社で生産から販売までの全工程を担当し、自社の責任で販売するといった業態の事業所では、ISO9001 の認証取得が重視されていることがうかがえる。また、「部品または材料を加工・生産する」業態に絞ってしてみると、下請けの度合いが強くなるに従って、「すでに取得している」事業所の割合は少なくなっている。



## 2. ISO9001の認証取得状況と企業の能力開発方針

図表5-5-3にISO9001の認証取得状況と技能系正社員の育成、能力開発方針を示す。

図表5-5-3 ISO9001の認証取得状況と技能系正社員の育成、能力開発方針

	n	数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている	スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている	個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている	能力開発について特に方針を定めていない	無回答
<b>【ISO9001の認証取得状況】</b>						
すでに取得している	684	12.3	31.7	48.1	7.5	0.4
これから取得することを検討している	199	13.6	12.6	58.8	14.1	1.0
取得も取得の検討もしていない	266	10.9	7.5	59.8	21.1	0.8

ISO9001の認証を「すでに取得している」事業所では、「取得していない」事業所と比較すると「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」と回答した割合が目立って高く31.7%を占めている。そして、「これから取得することを検討している」事業所では12.6%、「取得も取得の検討もしていない」事業所では1割弱（7.5%）となっており、「取得の予定なし」→「取得を検討」→「取得済み」へとISO9001の認証取得に向けた取組みが強くなるに従って、スキルマップなどを活用した能力開発を行う事業所の割合が高くなっている。

また、「個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」と回答した事業所の割合は、「すでに取得している」事業所では48.1%、「これから取得することを検討している」事業所で58.8%、「取得も取得の検討もしていない」事業所では59.8%で、「取得済み」の事業所の方が「取得を検討」あるいは「取得の予定なし」とする事業所より10ポイント以上も低くなっている。このことは、ISO9001の認証を「取得していない」事業所では、「すでに取得している」事業所と比較すると、当座対応の能力開発を実施している割合が高いことを示している。

一方、「能力開発について特に方針を定めていない」事業所の割合は、「すでに取得している」事業所では7.5%と極めて少ないが、「これから取得することを検討している」事業所では14.1%、「取得も取得の検討もしていない」事業所では21.1%で、ISO9001の認証取得に向けた取組みが弱くなるに従って、その割合は高くなっている。

「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」という回答の割合は、ISO9001の認証取得の状況による差が目立つが、事業所の特性や業績など、能力開発の方針に影響を与える他の要因をコントロールしても、ISO9001の認証取得と、スキルマップなどを活用した技能系正社員の能力開発との間に関連

は認められるであろうか。「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」の回答状況を被説明変数とし、ISO9001 の認証取得状況のほか事業所の特性や業績の状況を説明変数として設定したロジスティック回帰分析モデルにより確かめてみた。分析の結果は、ISO9001 の認証取得に向けた取組みを進めているほど、つまり取得も検討もしていないよりも検討しているほうが、また検討しているよりもすでに取得しているほうが、スキルマップ等を活用した技能系正社員の能力開発を実施する可能性が高く、この関連は統計的にも有意であった。以上のことから、ISO9001 の認証取得にむけてより積極的な事業所ほど、スキルマップなどで現在の技能系正社員の職務遂行能力の見える化（可視化）を図り、比較的長いスパンで従業員の能力開発を進めていると言える。

図表 5-5-4 ISO9001 の認証取得状況とスキルマップ等を用いた  
技能系正社員の能力開発（ロジスティック回帰分析）

	B	Exp (B)
【ISO9001取得に関わる取組みの状況】	0.668	1.950 ***
【2007年度の出荷額・売上高指数(2004年=100)】	0.001	1.001
【業種】 (レファレンス・グループ:「その他」)		
精密機械器具製造	0.220	1.247
輸送用機械器具製造	0.572	1.772 *
電子デバイス・情報通信機器製造	0.303	1.354
電気機械器具製造	0.105	1.111
金属製品	0.158	1.171
鉄鋼	-0.570	0.565
非鉄金属	0.358	1.430
一般機械器具製造	0.436	1.546
工業用プラスチック製品製造	0.381	1.463
【所属する企業の規模】 (レファレンス・グループ:「29名以下」)		
30～49名	-0.515	0.597
50～99名	-0.048	0.953
100～299名	0.407	1.502
300～999名	0.778	2.176 *
1000名以上	0.673	1.961
【業態】 (レファレンス・グループ:「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」)		
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	-0.076	0.927
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	0.101	1.106
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	0.301	1.351
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	0.143	1.153
-2 対数尤度	1082.131	
Chi-square	57.633	***
N	1057	

- 注：1) 被説明変数は「スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている」への回答の状況（「行っている」と回答した場合は1、「行っている」と回答しなかった場合は0）。
- 2) 「ISO9001 取得に関わる取組みの状況」は、「すでに取得している」=3点、「これから取得することを検討している」=2点、「取得も検討もしていない」=1点というように、回答を点数化して、変数として用いている。
- 3) \*…10%水準で有意。\*\*\*…1%水準で有意。

### 3. ISO9001の認証取得状況とOJTの実施方法

図表5-5-5にISO9001の認証取得状況とOJTを効果的に進めるために実施している方法を示す。

図表5-5-5 ISO9001の認証取得状況とOJTを効果的に進めるための取組み

	n	指導者を決めて計画にそって進めている	日常的に上司や先輩が仕事の手順を教えるようにしている	仕事の内容を吟味して、易しい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている	作業標準書や作業手順書を使って進めている	その他	OJTを効果的に進めるための取組みは特には行っていない	無回答
【ISO9001の認証取得状況】									
すでに取得している	684	38.3	74.7	56.3	30.7	67.0	1.2	2.3	0.3
これから取得することを検討している	199	19.1	77.9	60.8	25.6	44.7	1.0	4.5	1.0
取得も取得の検討もしていない	266	24.4	76.3	61.7	26.3	32.7	0.4	4.9	0.4

OJTを効果的に進めるために「作業標準書や作業手順書を使って進めている」と回答した事業所の割合は、ISO9001の認証を「すでに取得している」事業所では7割弱、「これから取得することを検討している」事業所で4割強(44.7%)、「取得も取得の検討もしていない」事業所では3割強(32.7%)となっており、「取得の予定なし」→「取得を検討」→「取得済み」へとISO9001の認証取得に向けた取組みが強くなるに従って、その割合が高くなっている。また、「指導者を決めて計画にそって進めている」事業所の割合は、ISO9001の認証を「すでに取得している」事業所では38.3%で、「取得していない」事業所より14~19ポイント高くなっている。さらに、ISO9001の認証を「すでに取得している」事業所と「取得していない」事業所を比較した場合、前者の方が「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」割合が5ポイント程高く、逆に、「仕事の内容を吟味して、易しい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」割合は5ポイント程低くなっている。

ISO9001の認証取得による違いが大きかった「作業標準書や作業手順書を使って進めている」、「指導者を決めて計画にそって進めている」について、それぞれの回答状況を被説明変数とし、図表5-5-5に示したのと同様のロジスティック回帰分析モデルを用いて、ISO9001の認証取得状況との関連を検証してみた(図表5-5-6)。「作業標準書や作業手順書を使って進めている」ことは、ISO9001の認証取得との間に統計的に有意な相関が認められない。図表5-5-6に示されているように、作業標準書や作業手順書を使ってOJTを進めることは回答事業所が所属する企業の従業員規模との間に統計的に有意な相関が認められ、従業員規模が大きいグループになるほど、作業標準書や作業手順書を使ったOJTの実施可能性が高まる。また、図表5-5-2において、所属する企業の従業員規模が大きい事業

所ほど、ISO9001 の認証取得比率が高く、しかもグループ間での差が大きいことがわかって  
いる。したがって、**図表 5-5-5** に現れた ISO9001 の認証取得による相違には、所属する  
企業の従業員規模の違いによる相違がかなり反映されているのではないかと考えられる。

一方、「指導者を決めて計画にそって進めている」ことは、従業員規模をはじめとする諸  
要因をコントロールしても、ISO9001 の認証取得をめぐる取組みとの間に統計的に有意な正  
の相関が認められる。すなわち、ISO9001 の認証取得により積極的に取り組んでいる事業所  
ほど、指導者を決めて計画的に OJT を実施していく可能性が高まる。

**図表 5-5-6 ISO9001 の認証取得状況と OJT の進め方**  
(ロジスティック回帰分析)

	指導者を決めて計画にそって進めている		作業標準書や作業手順書を使って進めている	
	B	Exp (B)	B	Exp (B)
【ISO9001取得に関わる取組みの状況】	0.648	1.912 ***	0.279	1.322
【2007年度の出荷額・売上高指数(2004年=100)】	0.000	1.000	0.001	1.001
【業種】 (レファレンス・グループ:「その他」)				
精密機械器具製造	0.118	1.125	0.320	1.378
輸送用機械器具製造	0.159	1.173	0.385	1.469
電子デバイス・情報通信機器製造	0.136	1.146	0.729	2.072 *
電気機械器具製造	-0.017	0.983	0.686	1.986 **
金属製品	-0.269	0.764	0.113	1.120
鉄鋼	-0.081	0.922	0.103	1.108
非鉄金属	0.785	2.192 **	0.611	1.842
一般機械器具製造	0.138	1.148	-0.311	0.733
工業用プラスチック製品製造	0.108	1.114	0.752	2.122 **
【所属する企業の規模】 (レファレンス・グループ:「29名以下」)				
30～49名	-0.693	0.500 **	0.012	1.012
50～99名	-0.229	0.796	0.280	1.323
100～299名	-0.412	0.662	0.583	1.792 *
300～999名	-0.271	0.763	1.051	2.861 ***
1000名以上	1.110	3.035 **	1.654	5.226 ***
【業態】 (レファレンス・グループ:「受注先の図面に基づいて 部品または材料を加工・生産する」)				
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	0.100	1.105	-0.027	0.973
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生 産する	-0.514	0.598 *	0.214	1.238
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特 定のユーザーに販売する	-0.055	0.946	-0.405	0.667
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部 品または材料を加工・生産する	0.214	1.239	0.014	1.015
-2 対数尤度	1255.697		1380.199	
Chi-square	63.034	***	74.264	***
N	1057		1057	

注：1) 「ISO9001 取得に関わる取組みの状況」は、図表 5-5-4 で示したロジスティック回帰分析モデルと  
同様に変数化している。

2) \*…10%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*\*\*…1%水準で有意。

#### 4. ISO9001の認証取得状況とOff-JTの実施状況

ISO9001の認証取得状況と技能系正社員を対象としたOff-JTの実施状況との関連をみてる（図表5-5-7）。

図表5-5-7 ISO9001の認証取得状況とOff-JTの実施状況

	n	実施している	実施していない	無回答
<b>【ISO9001の認証取得状況】</b>				
すでに取得している	684	68.6	30.4	1.0
これから取得することを検討している	199	49.7	49.2	1.0
取得も取得の検討もしていない	266	41.7	56.8	1.5

ISO9001の認証を「すでに取得している」事業所では、約7割（68.6%）の事業所がOff-JTを実施していると回答している。次いで、「これから取得することを検討している」事業所では約5割（49.7%）の事業所が、そして、「取得も取得の検討もしていない」事業所では約4割（41.7%）の事業所がOff-JTを実施していると回答している。「取得の予定なし」→「取得を検討」→「取得済み」へとISO9001の認証取得に向けた取組みが強くなるに従って、Off-JTを実施している事業所の割合が高くなっており、「すでに取得している」事業所では極めて高い実施割合となっている。

では、技能系正社員に対するOff-JTの実施に影響を与えうる他の要因をコントロールしても、ISO9001の認証取得に向けた取組みを進めている事業所は、Off-JTを実施する可能性が高いといえるだろうか。Off-JTの実施状況を被説明変数としたロジスティック回帰分析を行ってみたところ、ISO9001の認証取得に向けた取組みを進めていると、Off-JTを実施する可能性が高まることが、10%水準で統計的に有意な相関として見出された（図表5-5-8）。

図表 5-5-8 ISO9001 の認証取得状況と技能系正社員を対象とした  
Off-JT の実施（ロジスティック回帰分析）

	B	Exp (B)
【ISO9001取得に関わる取組みの状況】	0.291	1.338 *
【2007年度の出荷額・売上高指数(2004年=100)】	-0.001	0.999
【業種】 (レファレンス・グループ:「その他」)		
精密機械器具製造	0.282	1.326
輸送用機械器具製造	0.122	1.130
電子デバイス・情報通信機器製造	-0.598	0.550
電気機械器具製造	0.182	1.200
金属製品	0.150	1.162
鉄鋼	0.200	1.222
非鉄金属	0.024	1.024
一般機械器具製造	0.350	1.419
工業用プラスチック製品製造	-0.141	0.869
【所属する企業の規模】 (レファレンス・グループ:「29名以下」)		
30～49名	-0.044	0.957
50～99名	0.326	1.386
100～299名	0.749	2.115 **
300～999名	1.174	3.236 ***
1000名以上	2.307	10.045 ***
【業態】 (レファレンス・グループ:「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」)		
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	-0.078	0.925
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	-0.292	0.746
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	0.634	1.886 *
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	0.346	1.413 *
-2 対数尤度		1356.453
Chi-square		72.629 ***
N		1057

- 注：1) 被説明変数は、「技能系正社員を対象とした Off-JT を実施していますか」という質問への回答の状況（「実施している」と回答した場合 = 1、「実施していない」と回答しなかった場合 = 0）。
- 2) 「ISO9001 取得に関わる取組みの状況」は、図表 5-5-4 で示したロジスティック回帰分析モデルと同様に変数化している。
- 3) \*…10%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*\*\*…1%水準で有意。

次に Off-JT を実施している事業所の実施目的が、ISO9001 の認証取得状況によって異なってくるかどうかを見ることとしよう（図表 5-5-9）。事業所が ISO9001 の認証を取得しているか否かにかかわらず、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」という回答の割合が最も高い。しかし、この回答は ISO9001 の認証を取得している事業所でより高いというわけではない。

「5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため」、「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」、「OJT で身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を習得させるため」、「新導入された設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため」、「役職につくなどのキャリアの節

目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため」、技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるため」といった目的は、ISO9001 の認証取得をより積極的に進めている事業所において、より回答率が高くなっている。もっとも、「OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため」を除くと、いずれの目的も、ISO9001 の認証取得状況による回答率の差は数%程度と小さい。

図表 5-5-9 ISO9001 の認証取得状況と Off-JT の目的

	n	5Sなど製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため	OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため	仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため	OJTで身につけた作業のやり方への裏付けとなる知識や理論を習得させるため	新導入された設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため	担当する業務と関連する技術分野について学習させるため	技術革新に伴う新しい技術・知識を習得させるため	役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため	仕事に関連した資格を取得させるため	その他	無回答
【ISO9001の認証取得状況】												
すでに取得している	469	62.0	46.5	67.8	27.7	30.5	32.4	19.0	23.0	43.1	0.4	0.4
これから取得することを検討している	99	59.6	34.3	64.6	25.3	30.3	29.3	18.2	22.2	44.4	1.0	3.0
取得も取得の検討もしていない	111	55.0	38.7	69.4	21.6	25.2	38.7	18.0	17.1	44.1	0.9	0.0

注：Off-JT を実施している事業所について集計。

#### 第 4 節 ISO9001 の認証取得状況と事業所の強み

図表 5-5-10 は ISO9001 の認証取得状況と同業種同規模の他社事業所と比較した場合の自事業所の強みとの関連を示したものである。

図表 5-5-7 ISO9001 の認証取得状況と事業所の強み

	n	マーケティング・販売体制	研究開発能力	低コスト	短納期	高品質	高度・高性能な生産設備	製品のブランド力	技術者の質	製造現場の技術者がもっている高い技能	優秀な外注先	親企業の指導・支援体制	工場集積地に立地していること	その他	無回答
【ISO9001の認証取得状況】															
すでに取得している	684	12.4	19.0	28.2	41.4	58.8	25.3	17.5	25.0	38.5	9.5	19.3	3.7	2.8	3.1
これから取得することを検討している	199	11.6	17.6	29.6	45.2	39.7	20.1	14.6	30.2	39.2	13.6	27.1	2.5	4.0	2.0
取得も取得の検討もしていない	266	8.6	12.0	22.6	39.1	41.0	16.9	14.3	25.6	36.5	12.8	22.6	4.5	2.6	3.0

自事業所の強みは「高品質」であると回答した事業所の割合は、ISO9001 の認証を「すでに取得している」事業所と「取得していない」事業所とでは大きな開きがあり、前者の方が 17~19 ポイント高く、約 6 割 (58.8%) を占めている。また、「高度・高性能な生産設備」が強みであるとする事業所の割合は、ISO9001 の認証を「すでに取得している」事業所では

25.3%、「これから取得することを検討している」事業所で20.1%、「取得も取得の検討もしていない」事業所では16.9%であり、「取得の予定なし」→「取得を検討」→「取得済み」へとISO9001の認証取得に向けた取組みが強くなるに従って、その割合は高くなっている。同様に、「研究開発の能力」、「製品のブランド力」及び「マーケティング・販売体制」を強みとする事業所の割合も、ISO9001の認証取得に関して「取得の予定なし」→「取得を検討」→「取得済み」へとISO9001の認証取得に向けた取組みが強くなるに従って、その割合は高くなっている。

ISO9001の認証取得に向けた取組みが強くなるに従って回答率が高くなる項目について、事業所の特性・業績などの要因をコントロールしてISO9001認証取得との関連を見てみると（図表5-5-11）、「高品質」を強みにしていると回答することは、ISO9001の認証取得に向けた取組みとの間に統計的に有意な正の相関が認められる。つまり、ISO9001の認証取得に向けた取組みをより進めている事業所ほど、「高品質」を強みと感ずる可能性が高い。しかし、その他の項目についてはISO9001の認証取得に向けた取組みとの間に統計的に有意な相関が見られない。

図表5-5-11 ISO9001の認証取得状況と事業所の強み（ロジスティック回帰分析）

	高品質		高度・高性能な生産設備		研究開発の能力		製品のブランド力		マーケティング・販売体制	
	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
【ISO9001取得に関わる取組みの状況】	0.483	1.620 ***	0.148	1.159	-0.126	0.882	0.252	1.286	-0.205	0.815
【2007年度の出荷額・売上高指数(2004年=100)】	-0.001	0.999	0.002	1.002 *	0.001	1.001	-0.004	0.996 *	0.001	1.001
【業種】 (レファレンス・グループ:「その他」)										
精密機械器具製造	0.655	1.926 **	0.755	2.127 **	0.217	1.242	0.167	1.182	-0.471	0.624
輸送用機械器具製造	0.310	1.364	0.114	1.120	-0.099	0.906	0.190	1.209	-0.979	0.376 **
電子デバイス・情報通信機器製造	0.943	2.569 **	-0.050	0.951	0.558	1.747	-1.013	0.363	-0.764	0.466
電気機械器具製造	0.433	1.542	-0.204	0.815	0.359	1.431	-0.255	0.775	-0.827	0.437 **
金属製品	0.403	1.497	0.279	1.322	-0.215	0.807	0.404	1.497	0.228	1.255
鉄鋼	-0.129	0.879	0.211	1.234	-0.530	0.588	-1.625	0.197 **	-0.540	0.583
非鉄金属	0.756	2.131 **	-1.833	0.160 **	-0.230	0.794	-1.033	0.356	-0.466	0.627
一般機械器具製造	0.250	1.284	0.365	1.440	0.453	1.573	0.321	1.378	-0.164	0.849
工業用プラスチック製品製造	0.364	1.440	-0.413	0.662	0.249	1.283	-0.090	0.914	-0.829	0.437
【所属する企業の規模】 (レファレンス・グループ:「29名以下」)										
30~49名	0.115	1.122	0.038	1.039	0.777	2.174	-0.296	0.744	-0.102	0.903
50~99名	0.067	1.069	0.339	1.403	0.704	2.023	-0.104	0.901	0.214	1.238
100~299名	0.476	1.610	0.403	1.497	1.048	2.853 **	-0.110	0.896	-0.006	0.994
300~999名	0.536	1.709	0.702	2.019	1.098	3.000 **	-0.125	0.882	0.677	1.967
10000名以上	0.500	1.649	0.794	2.212	0.653	1.921	0.119	1.127	0.665	1.945
【業態】 (レファレンス・グループ:「受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する」)										
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	0.278	1.320	-1.071	0.343 ***	1.760	5.812 ***	2.978	19.641 ***	1.517	4.560 ***
最終製品を生産して、問屋やメーカーのブランドで生産する	-0.054	0.947	-0.718	0.488 **	1.188	3.282 ***	1.726	5.620 ***	0.625	1.868
自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する	-0.017	0.983	0.147	1.158	1.506	4.508 ***	2.676	14.520 ***	1.286	3.617 ***
受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する	0.100	1.105	-0.233	0.792	1.230	3.421 ***	1.224	3.402 ***	0.957	2.605 ***
-2 対数尤度	1420.525		1058.074		876.774		731.852		702.698	
Chi-square	44.098	***	59.493	***	100.514	***	200.524	***	65.619	***
N	1057		1057		1057		1057		1057	

注：1）被説明変数は、同業種同規模の他社事業所と比較した場合の自事業所の強みとして、各項目を挙げているかどうかである（挙げている場合＝1、挙げている場合＝0）。

2）「ISO9001取得に関わる取組みの状況」は、図表5-5-4で示したロジスティック回帰分析モデルと同様に変数化している。

3）\*…10%水準で有意。\*\*…5%水準で有意。\*\*\*…1%水準で有意。



以上から ISO9001 の認証取得に向けた取組みを進めている事業所ほど、同業種同規模の他社事業所と比較して「高品質」を強みとして見る傾向が強い。ISO9001 は、企業が顧客に対してどのような品質・サービスを提供していくのか組織としての方針を定め、顧客が何を求めているのかを把握し、それを提供していくために継続的に改善していく仕組み（品質マネジメントシステム）を規定した規格である。そのため、企業にとっては、①業務の棚卸をして、業務の標準化を図り、作業標準書や作業手順書などの品質を保持する上でのマニュアルを作成すること。②各従業員が決められたことを確実に実行しているかを検証・記録し、できていない場合は改善していくことが求められる。その結果、ISO9001 の認証を取得している事業所では、これらの一連の組織的な活動を通して「高品質」な製品を作り出す力が培われたものと推測される。

## 第5節 小括

ISO9001 の認証取得に関する企業の組織的な取組みは、企業が行う従業員の能力開発に対して、いくつかのプラスの影響を及ぼしていることが、今回の調査データから明らかになった。要約すると、ISO9001 の認証をすでに取得している企業では、次のようなことがいえる。

- ①スキルマップなどで現状の技能系正社員の人数、職務遂行能力の可視化を図り、比較的長いスパンで従業員の能力開発を進めている割合が高い。
- ②技能系正社員に対して、Off-JT を実施している割合が高い。
- ③同業種同規模の他社事業所と比較して「高品質」を強みとしているところが多い。

ISO9001 規格には、従業員の教育訓練に関する要求事項も規定しており、認証を取得するために、組織全体の教育訓練計画や実施する仕組みを作って、体系的に行うことが求められる。そして、教育訓練の結果、「高品質」などで企業の強みが発揮でき、同業他社との差別化ができていと認識している企業の割合は高く、このことが、企業に従業員の教育訓練の重要性を気づかせ、熱心に取組んでいる一因になっていると推測される。

また、ISO9001 認証取得に係る取組みは、担当者が代わっても一定品質の結果が得られることを可能にし、結果として、当該職務がこなせる技能者の養成に結びついている。さらに、ISO9001 の認証取得に係る取組みの中でスキルマップを作成することによって、従業員の技術・技能レベルの現状やそれぞれの技術・技能レベルに対応した人員の過不足状況を容易に把握することができるので、中核的あるいは卓越した技能といった技能のレベルに焦点をあてた人材育成も可能である。

ISO9001 規格が規定する従業員の教育訓練は、設計・開発部門、製造部門、組立て部門、検査部門等において、製品品質に影響を及ぼす仕事に従事する従業員の業務遂行能力を確

保・向上させるための技能訓練や品質管理に関する教育訓練など訓練内容は多岐にわたっている。したがって、企業の人材育成を活性化させる一つの方法として、ISO9001 の認証取得に向けた取組みを奨励することを視野に入れて、企業の実態にあわせて企業が利用できる多様な教育訓練プログラムを提供する体制を整備することは重要なことといえる。とりわけ、中小企業にあつては、安いコストで企業ニーズに合った内容のものを利用しやすい時間帯、時期を考慮して、企業がアクセスしやすい環境を作り出すことが教育訓練を実施する側（公共及び民間も含めた全ての教育訓練プロバイダー）に求められている。

また、企業が人材育成を行う上での問題点として、「従業員の教育訓練を行う時間的余裕がない」ということを一番の理由にあげていることが各種の調査で指摘されている。多くの時間をかけて外部の教育訓練施設で実施している訓練コースを受講させることは難しいというものである。そうであるならば、時間外（土、日を含む）に講師が企業に出向いて、従業員の教育訓練を行う出前型の訓練を取り入れることも一つの方法であるといえる。かつて、講師（監督者訓練指導員）が企業の現場に出向いて TWI10 時間訓練<sup>3</sup>を実施し、職場のキーマンといわれる監督者の管理・指導能力の向上に大きく貢献した経緯がある。この過去の経験に学ぶことも意義あることといえる。

そして、従業員の教育訓練を企業のニーズを待って教育訓練施設で行う待機型訓練だけでなく、企業の現場に出向いて行う出前型訓練も加えて弾力的に実施することが、中小企業における従業員の能力開発を活性化させることにつながるものと思料される。

### 【参考文献】

細谷克也[2004]『ISO9001 品質マネジメントシステム要求事項の解説』日科技連

細谷克也編[2006a]『ISO9001 品質マネジメントシステム構築の実践集』日科技連

細谷克也編[2006b]『ISO9001 品質マニュアル作成の手引き』日科技連

---

<sup>3</sup> TWI とは Training Within Industry の略である。TWI には「仕事の教え方（Job Instruction）」、「改善の仕方（Job Method）」及び「人の扱い方（Job Relation）」の3つがあり、監督者訓練（TWI）で実施される訓練コースを構成していた。今日では、その後の法律改正（昭和60年労働令23号、平成5年労働令1号、12年41号）を経て管理監督者コースの短期課程の普通職業訓練として「仕事の教え方（10時間）」、「改善の仕方（10時間）」、「人の扱い方（10時間）」、「安全作業のやり方（12時間）」、「訓練計画の進め方（40時間）」及び「問題解決の仕方（40時間）」の6コースが設定されている。

# 第VI部

## 参考資料

## 資料 1 - 1

### 事業所用

## ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査

### ご記入にあたってのお願い

1. この調査票にご記入いただいた内容はすべて統計的に処理され、研究目的にのみ利用されますので、ありのままをご記入ください。
2. ご回答は、あてはまる番号に○印をつけていただくものと、 や ( ) にご記入いただくものがあります。
3. ご回答の内容によって、設問がとぶ場合があります。あてはまる番号に○印をつけてから、矢印にそってお進みください。
4. 特にことわりのない場合、調査の回答時点は、2008年9月30日現在でお答えください。
5. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒で、2008年10月14日(火)までにご投函ください。
6. 調査結果をご希望の方には、結果がまとまり次第、要約をお送りさせていただきますので、この調査票の最終ページの記入欄に、必要事項を記入してください。
7. この調査につき、ご不明な点がありましたら下記にお問い合わせください。

※ この調査の実施業務は、調査機関である**社団法人 中央調査社**に業務委託しておりますので、この調査についてのご質問は、当該機関の下記担当部署までお問い合わせください。なお、その他不明な点がありましたら、当機構の調査担当までご照会ください。

#### ○この調査についてのご照会先

##### 【調査票の記入方法・締め切りなど実査について】

社団法人 中央調査社 管理部 担当：笠原、小林

(TEL：0120-48-5351、FAX：03-3549-3124、E-mail：office@crs.or.jp)

受付時間 平日9:00～12:00 13:00～17:00

##### 【調査の趣旨・目的について】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 人材育成部門 担当：藤本、稲川

(TEL：03-5991-5153/5122、FAX 03-5903-5074、E-mail：fujimoto@jil.go.jp)



※ 労働政策研究・研修機構は厚生労働省所管の独立行政法人で、労働政策に資する調査研究活動、労働についての情報収集・提供などの活動を行っております。  
(ホームページ URL <http://www.jil.go.jp>)

## I. 技能系正社員の確保と、育成・能力開発について

本調査票で「技能系正社員」とは、製造現場でものの製造（切削、加工、組立、検査など）を直接担当している正社員のことを指します。

問1 過去3年間、貴事業所では技能系正社員の新卒採用を実施しましたか。

※設立後3年未満の事業所の方は、「設立後、現在まで」の状況についてお答えください。また、この後も「過去3年間」についておたずねする質問がありますが、同様の要領でお答えください。

- 1 実施した → 付問1、付問2にお答え下さい。
- 2 新卒者の募集は行ったが、採用はしなかった → 付問2のみにお答え下さい。
- 3 新卒者の募集を行わなかった → 問2へお進みください

付問1 (1) 採用した新卒・技能系正社員の最終学歴は（あてはまるものすべてに○）。

- |             |             |          |
|-------------|-------------|----------|
| 1 工業科高校卒    | 4 高専・職業訓練校卒 | 7 その他    |
| 2 工業科以外の高校卒 | 5 大学卒       | (具体的に: ) |
| 3 短大・専門学校卒  | 6 大学院卒      |          |

(2) 採用した新卒・技能系正社員の定着状況は（1つに○）。

- 1 よい                      2 どちらとも言えない                      3 悪い

付問2 新卒・技能系正社員の募集・採用に関してどのようにお考えですか。以下のa、bのそれぞれにつき、最も近いもの1つに○をしてください。

	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
a. 求人に対する応募が少ない	1	2	3	4
b. 事業所で求めているレベルの人材が採用できない	1	2	3	4

問2 過去3年間、貴事業所では技能系正社員の中途採用を実施しましたか。

- 1 実施した
- 2 募集は行ったが、採用はしなかった → 問3へお進みください
- 3 募集も行わなかった → 問3へお進みください

付問 (1) 貴事業所で過去3年間に中途採用された技能系正社員は、どの年齢層に該当しますか（中途採用者の採用時の年齢層にあてはまるものすべてに○）。

- |          |          |
|----------|----------|
| 1 29歳以下  | 4 50～59歳 |
| 2 30～39歳 | 5 60歳以上  |
| 3 40～49歳 |          |

(2) 貴事業所で求めているレベルの技能系正社員を中途採用できていますか（1つに○）。

- |             |              |
|-------------|--------------|
| 1 できている     | 3 あまりできていない  |
| 2 ある程度できている | 4 まったくできていない |

問3 技能系正社員の定着を促すための取組みについてうかがいます。

(1) 貴事業所では、製造現場未経験の技能系正社員を現場に配属する前に、以下のような取組みを実施していますか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 半年あるいは1年といった長期間の off-JT（日常業務を離れた教育訓練）で、技能者としての基礎を身につけさせている
- 2 比較的短期間の off-JT で、機械操作や簡単な作業ができるレベルまで訓練している
- 3 製造現場未経験の技能系正社員を対象とした取組みは実施していない

(2) 貴事業所では、新卒・技能系正社員の定着を目的とした、以下のような取組みを実施していますか。  
(あてはまるものすべてに○)

- 1 新卒・技能系正社員の仕事や生活に関する相談に応じる先輩や上司を決めている
- 2 人事部門などが相談窓口を設けている
- 3 社長や工場長など、事業所の経営トップとのコミュニケーション機会を設けている
- 4 懇親会などを定期的開催し、先輩や同期の従業員などとの交流を深めることができるようにしている
- 5 その他（具体的に： \_\_\_\_\_）
- 6 新卒・技能系正社員の定着を目的とした取組みは行っていない

問4 貴事業所における技能系正社員の育成、能力開発の方針はどのようなものですか（最も近いもの1つに○）。

- 1 数年先の事業展開を考慮して必要な人材の数、能力レベルを描いて能力開発を行っている
- 2 スキルマップなどで、事業所における現在の人材の数や能力レベルを把握し、能力開発を行っている
- 3 個々の従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている
- 4 能力開発について特に方針を定めていない

問5 貴事業所では、技能系正社員の OJT（仕事をしながらの教育訓練）を効果的に進めるために、以下のような取組みを実施していますか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 指導者を決めて計画にそって進めている
- 2 日常的に上司や先輩が仕事の手順を教えるようにしている
- 3 仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている
- 4 主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている
- 5 作業標準書や作業手順書を使って進めている
- 6 その他（具体的に： \_\_\_\_\_）
- 7 技能系正社員の OJT を効果的に進めるための取組みは特には行っていない

問6 貴事業所では、技能系正社員を対象として、研修などの off-JT を実施していますか。

**※問6～問8の「off-JT」には、問3（1）に挙げた製造現場未経験者を対象としたものは含まれません。**

1 実施している

↓  
次の問7へお進みください

2 実施していない

→ 問9へお進みください

問7 貴事業所で、技能系正社員に対し、off-JT を実施する目的は何ですか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）など製造現場における基本的な心構えを身につけさせるため
- 2 OJT では習得が難しい体系的な知識・技能を習得させるため
- 3 仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため
- 4 OJT で身につけた作業のやり方の裏付けとなる知識や理論を習得させるため
- 5 新たに導入された（又は、導入予定の）設備機器等の操作方法に関する知識・技能を習得させるため
- 6 担当する業務と関連する技術分野について学習させるため
- 7 技術革新に伴う新しい技術・技能・知識を習得させるため
- 8 役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能を体系的に習得させるため
- 9 仕事に関連した資格を取得させるため
- 10 その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

問8 貴事業所では技能系正社員を対象とした off-JT の実施にあたって、社外の機関を活用していますか。

- |          |                |
|----------|----------------|
| 1 活用している | 2 活用していない      |
| ↓        | └─▶ 問9へお進みください |

付問1 現在、活用しているのはどのような機関ですか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 親会社・グループ会社
- 2 民間教育訓練機関（民間教育研修会社、民間企業）
- 3 事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー
- 4 商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体
- 5 能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）
- 6 公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター・試験所等含む）
- 7 専修学校・各種学校
- 8 高専、大学、大学院等
- 9 その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

付問2 社外の機関を活用する際に重視している点は何ですか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 実施している教育訓練のカリキュラムやレベル、コース目標
- 2 教育訓練の結果、得られる資格や免許
- 3 教育訓練を担当する講師・インストラクターの質
- 4 実施している教育訓練の評判や社会的評価
- 5 利用した自社従業員による評価
- 6 立地・交通の利便性
- 7 実施時期、曜日・時間帯
- 8 教育訓練の期間・延べ時間
- 9 教育訓練にかかる費用
- 10 修了率、資格取得状況などの実績
- 11 その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

問9 貴事業所では、技能系正社員の自己啓発（通信教育の受講、テキストの購入、セミナー参加、専門学校への通学など、各自が自主的に行う教育訓練）に対する支援を実施していますか。

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1 実施している | 2 実施していない |
|----------|-----------|

問10 貴事業所では、技能系正社員の提案力や発想力の養成を促すために、以下のような取り組みを実施していますか（実施しているものすべてに○）。

- 1 小集団活動・QCサークル等の活動を奨励している
- 2 現場の技能系正社員に作業方法の改善や作業上の工夫を奨励している
- 3 社内の技術者や改善スタッフ等が現場に頻繁に出向き、現場の技能系正社員と協働して開発や改善に取り組んでいる
- 4 経営者や工場長が独自の判断で、直接現場の技能系正社員に、作業改善のノウハウや工夫の大切さを指導している
- 5 設計・開発業務に技能系正社員を参加させている
- 6 発想力や創造力をテーマにした講習会やセミナーを実施している
- 7 その他（具体的に： \_\_\_\_\_ ）
- 8 技能系正社員の提案力や発想力の養成を促すための取組みは特には実施していない

## II. 技能系正社員の処遇とキャリアについて

問11 貴事業所の技能系正社員の基本給（月例賃金）は、どのような点を重視して決まりますか。①管理職、②非管理職のそれぞれについて、基本給の決定にあたって重視している点を3つまで、該当する欄に記入してください。

- |               |                     |
|---------------|---------------------|
| 1 従事している仕事の内容 | 8 人柄や協調性            |
| 2 仕事の習熟度      | 9 管理・監督能力           |
| 3 仕事の実績       | 10 指導・育成能力          |
| 4 勤怠状況        | 11 年齢               |
| 5 専門的な知識・能力   | 12 勤続期間             |
| 6 保有している資格    | 13 学歴               |
| 7 仕事に対する積極性   | 14 その他（具体的に _____ ） |

	最も重視している点	2番目に重視している点	3番目に重視している点
①管理職の技能系正社員			
②非管理職の技能系正社員			



問12 貴事業所（貴社）では、技能系正社員の処遇やキャリアに関して、以下のa~kをどの程度重視していますか。それぞれ最も近いもの1つに○をつけてください。

	非常に重視している	ある程度重視している	あまり重視していない	全く重視していない
a. 成果や実績に基づいて、これまでよりも技能系正社員との給与に差をつけること	➡ 1	2	3	4
b. 勤続や年齢と連動する給与部分の縮小、廃止	➡ 1	2	3	4
c. 技能系正社員の給与と、市場の賃金水準や相場との連動を強めること	➡ 1	2	3	4
d. 過去の訓練歴や職務経験を考慮した配置転換	➡ 1	2	3	4
e. 技能系正社員の能力の伸びに伴って、より高度な仕事を与えること	➡ 1	2	3	4
f. 技能系正社員に、技術分野の知識・ノウハウを習得する機会を与えること	➡ 1	2	3	4
g. 事業所（会社）が求める人材像を、技能系正社員に明確に示すこと	➡ 1	2	3	4
h. 技能系正社員に対し、管理職としてのキャリアルートだけでなく、専門性を活かすことができるキャリアルートを用意すること	➡ 1	2	3	4
i. 自己申告、社内公募制など、技能系正社員本人の意向を反映したキャリア管理施策の実施	➡ 1	2	3	4
j. 技能系正社員の転職支援	➡ 1	2	3	4
k. 技能系正社員の独立開業支援	➡ 1	2	3	4

問13 貴事業所では、技能系正社員が技能に関する社内検定や国家検定を取得した場合に、処遇や給与に反映していますか。それぞれについてあてはまるものすべてに○をつけてください。

	①社内検定 ↓	②国家検定 ↓
昇格・昇進の前提条件となっている	1	1
昇格・昇進選考の際に、考慮している	2	2
祝い金（一時金）が支給される	3	3
資格手当が毎月支給される	4	4
昇給の額・率に差が付く	5	5
賞与の額に差が付く	6	6
その他（具体的に )	7	7
処遇や給与には反映していない	8	8
社内検定がない／会社の業務に該当する国家検定がない	9	9

### Ⅲ. 「中核的技能者」の確保・育成について

このパート（問14～問20）では、貴事業所で働く技能系正社員のうち、貴事業所の事業活動において中心的な役割を果たし、貴事業所の強みや競争力を支える「中核的技能者」についてうかがいます。

問14 貴事業所における「中核的技能者」とはどのような人材ですか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 似たような多くの機械を使いこなして生産を担当（段取り替え、設備保全を含む）することができる「多台持ち技能者」
- 2 複数の工程からなる生産ラインを担当（段取り替え、設備保全を含む）することができる「多工程持ち技能者」
- 3 設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発・設計に参加できる「万能型技能者」
- 4 特定の技能領域で高度な熟練技能を發揮できる「高度熟練技能者」
- 5 基幹的な生産工程・業務を担った経験を活かして、さらに高度な技術的知識を身につけた「テクノワーカー（技術者的技能者）」
- 6 製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務を担当することができる「マネージャー型技能者」
- 7 事業所の生産活動全体の管理や、営業・財務など経営の一部を担当できる「経営者的技能者」
- 8 その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

問15 (1) 問14で回答いただいた中核的技能者に該当する人材のうち、貴事業所でこれまで確保に最も力を入れてきたのはどのような人材ですか。問14の選択肢の番号を記入してください。

確保に最も力を入れてきた中核的技能者・・・

(2) (1)で回答いただいた中核的技能者に求められるのはどのような技術・技能分野の知識・ノウハウですか（あてはまるものすべてに○）。

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| 1 設計に関する知識・ノウハウ<br>(CAD・CAM・CAE等に関する技術を含む) | 10 メカトロニクスに関する知識・ノウハウ          |
| 2 設備の保全や改善のための知識・ノウハウ                      | 11 ロボットに関する知識・ノウハウ             |
| 3 品質管理に関する知識・ノウハウ                          | 12 ソフトウェアに関する知識・ノウハウ           |
| 4 生産ラインの合理化・改善に関する<br>知識・ノウハウ              | 13 セールスエンジニアリングに関する知識・<br>ノウハウ |
| 5 多品種少量生産に関する知識・ノウハウ                       | 14 環境管理に関する知識・ノウハウ             |
| 6 高精度機械加工に関する知識・ノウハウ                       | 15 その他<br>(具体的に： _____)        |
| 7 電子・電気回路に関する知識・ノウハウ                       |                                |
| 8 計測・制御に関する知識・ノウハウ                         |                                |
| 9 電気通信に関する知識・ノウハウ                          |                                |

以下の問16～問20では、問15(1)で回答いただいた、「確保に最も力を入れてきた中核的技能者」の確保の状況についてうかがいます。

問16 貴事業所では確保に最も力を入れてきた中核的技能者を、これまで育成によって確保してきましたか。

1 育成によって確保してきた

2 育成は行わなかった

問17へお進みください

付問1 中核的技能者になるまでどれくらいの職場での経験年数が必要ですか(1つに○)。

1 5～10年未満

4 20～25年未満

2 10～15年未満

5 25年以上

3 15～20年未満

6 その他( )年)

付問2 中核的技能者の育成は、従業員を選抜して行っていますか。

1 選抜して行っている

2 選抜して行っていない

問17へお進みください

付問3 どういうことを基準にして選抜していますか(あてはまるものすべてに○)。

1 担当業務に関する専門的な知識・技能レベル

6 育成・指導能力

2 関連業務や全体業務に関する広い知識・技能レベル

7 人柄や協調性

3 それまでの担当業務における実績

8 適応力

4 仕事に対する積極性

9 その他

5 管理・監督能力

(具体的に: )

問17 貴事業所では確保に最も力を入れている中核的技能者を確保するため、中途採用を活用してきましたか。

1 活用してきた

2 活用しなかった

問18へお進みください

付問 中途採用を活用している理由は何ですか(1つに○)。

1 社内における育成よりも社外からの中途採用のほうが確実に人材を確保できるから

2 社内における育成にはコストや手間がかかるから

3 社内における育成も行っているが、なかなか育たないから

4 その他(具体的に: )

問18 貴事業所では確保に最も力を入れている中核的技能者を確保する目的で、60歳以上の技能者の継続雇用を実施してきましたか。

1 実施してきた

2 実施していない

問19 確保に最も力を入れている中核的技能者の確保に関して、貴事業所の状況に最も近いのは、次のうちどれですか(1つに○)。

1 もっぱら育成によって確保してきた

3 どちらかといえば育成以外の方法で確保してきた

2 どちらかといえば育成中心で確保してきた

4 もっぱら育成以外の方法で確保してきた

問20 確保に最も力を入れてきた中核的技能者の確保は、うまくいっていますか（1つに○）。

- 1 非常にうまくいっている  
2 うまくいっている

- 3 あまりうまくいっていない  
4 まったくうまくいっていない

付問1 うまくいっている要因は何ですか  
(あてはまるものすべてに○)。

- 1 優秀な人材が採用できているから
- 2 技能系正社員の定着状況がよいから
- 3 高齢技能者の継続雇用がうまくいっているから
- 4 OJTが効果的に行われているから
- 5 off-JT、自己啓発支援が効果的に行われているから
- 6 技能系正社員の能力開発を適切に管理しているから
- 7 職場、事業所内に技能者を育成していこうという雰囲気があるから
- 8 技能系正社員にやる気があるから
- 9 その他  
(具体的に： )

付問2 うまくいっていない要因は何ですか  
(あてはまるものすべてに○)。

- 1 優秀な人材が採用できないから
- 2 技能系正社員の定着状況が悪いから
- 3 高齢技能者の継続雇用がうまくいっていないから
- 4 OJTが効果的に行われていないから
- 5 off-JT、自己啓発支援が効果的に行われていないから
- 6 技能系正社員の能力開発が適切に管理されていないから
- 7 職場、事業所内に技能者を育成していこうという雰囲気が乏しいから
- 8 技能系正社員に能力開発の意欲が乏しいから
- 9 その他  
(具体的に： )

#### IV. 貴事業所・貴社について

F1 貴事業所の設立時期は・・・  年(西暦)

F2 貴事業所の業種は(主なもの1つだけに○)

- |                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| 1 精密機械器具製造        | 6 鉄鋼                  |
| 2 輸送用機械器具製造       | 7 非鉄金属                |
| 3 電子デバイス・情報通信機器製造 | 8 一般機械器具製造            |
| 4 電気機械器具製造        | 9 工業用プラスチック製品製造(加工含む) |
| 5 金属製品            | 10 その他(具体的に： )        |

F3 貴事業所の所在地は・・・( )都・道・府・県

F 4 貴事業所の就業者についてうかがいます

(1) 貴事業所における就業者数は何名ですか。また、そのうちものの製造を直接担当する技能者の数は何名ですか。下の表に記入してください。それぞれの欄に該当する人がいない場合は「0」と記入してください。

	事業所全体での人数	(事業所全体の人数のうち) 技能者として働く人数
貴社で雇用されている従業員	名	名
正社員	名	名
非正社員（パートタイム社員、契約社員、 臨時工などの有期契約社員）	名	名
外部人材（派遣労働者・請負労働者など他社で雇用 されており、貴事業所に派遣・配置されている人材）	名	名

(2) ものの製造を直接担当する技能者に占める正社員（技能系正社員）の割合は、過去3年間でどのように変化していますか。

- 1 上昇した                      2 変わらない                      3 低下した

(3) 貴事業所の技能系正社員の人数を年齢層別に記入してください。

	人数（該当者がいない場合は 「0」と記入してください）
a. 29歳以下	名
b. 30～39歳	名
c. 40～49歳	名
d. 50歳以上	名

(4) 貴事業所の技能系正社員の昨年の離職率はどの程度ですか。

- 1 0%                              4 5～10%未満                      7 20%以上  
 2 3%未満                      5 10～15%未満  
 3 3～5%未満                      6 15～20%未満

F 5 貴事業所の主要製品は何ですか。

(ご自由にお書き下さい)

F 6 製造現場における仕事分野のうち、貴事業所の主要製品の製造にあたって、必要不可欠な分野は何ですか  
(あてはまるものすべてに○)。

- |              |                   |             |
|--------------|-------------------|-------------|
| 1 製罐・溶接・板金   | 7 研削加工・研磨         | 13 機械組立・仕上げ |
| 2 プレス加工      | 8 放電加工・レーザー加工     | 14 電気・電子組立  |
| 3 鋳造・ダイキャスト  | 9 熱処理             | 15 ハンダ付け    |
| 4 鍛造         | 10 メッキ・表面処理       | 16 その他      |
| 5 圧延・伸線・引き抜き | 11 塗装             | (具体的に： )    |
| 6 切削加工       | 12 射出成形・圧縮成形・押出成形 |             |



F 1 2 貴社は海外に生産事業所を設けていますか。

1 設けている

2 設けていない



付問 現在の貴社における、国内生産事業所と海外生産事業所の分担に近いのは、次のうちどれですか  
(最も近いもの1つに○)。

- 1 国内生産事業所は主に開発や試作を担当し、製造は主に海外生産事業所が担当している
- 2 国内生産事業所は高付加価値製品や小ロットの製品の製造を主に担当し、海外生産事業所は量産品や低価格製品の製造を主に担当している
- 3 2とは異なる形で、品種による製造の分担を行っている  
(具体的に： )
- 4 その他 (具体的に： )

※技能系正社員や中核的技能者の確保・育成について、特に感じておられることがありましたら具体的にお書き下さい。

～調査はこれで終わりです。ご回答いただき、誠にありがとうございました。～

【サマリー送付について】

調査結果のサマリーの送付をご希望の方は、「1. 希望する」に○の上、下記連絡先等をご記入ください。

1 希望する

2 希望しない

【ヒアリング調査のお願い】

本アンケート調査終了後、技能系正社員の能力開発・処遇や、中核的技能者の確保・育成についてより詳しく実態を把握するため、企業を訪問し、1時間～1時間30分程度、お話をうかがいたいと思っております。もし、ご協力いただけるようでしたら、「1. 協力してもよい」に○の上、連絡先等をご記入ください。

1 ヒアリング調査に協力してもよい

2 ヒアリング調査には応じない

(サマリー送付先・連絡先)

〒

御社名：

TEL：

ご記入された方のお名前：

e-mail：

## 資料 1 - 2 回答事業所の主要製品

事業所従業員規模	業種	主要製品
29名以下	金属製品	半導体製造装置部品
29名以下	一般機械器具製造	塗装機・設備
29名以下	金属製品	工業用刃物製造
29名以下	電気機械器具製造	分電盤、制御盤、高低圧受配電盤
29名以下	その他	電気機械の電気設計図
29名以下	工業用プラスチック製品製造	プラスチック
29名以下	精密機械器具製造	コントロールバルブの附属部品の切削加工
29名以下	一般機械器具製造	ステンレス製容器類
29名以下	金属製品	焼結合金製造(機械部品及び軸受)
29名以下	電気機械器具製造	電線、ケーブル端末加工品
29名以下	精密機械器具製造	荷重測定器(フォースゲージ)
29名以下	輸送用機械器具製造	無人搬送車
29名以下	電気機械器具製造	海洋航海機器
29名以下	輸送用機械器具製造	車両の改造
29名以下	輸送用機械器具製造	自動車用部品
29名以下	電気機械器具製造	電気機器製造
29名以下	金属製品	金属ガasket(石油精製、石油化学、製鉄ほか一般産業用)
29名以下	鉄鋼	架線金物製造
29名以下	一般機械器具製造	培槽、クレーン
29名以下	精密機械器具製造	光学ガラスプリズム
29名以下	精密機械器具製造	CCDカメラの製造
29名以下	金属製品	消防設備機器の製造
29名以下	その他	半導体、液晶関連の精密碲盤と平面精度の修正
29名以下	精密機械器具製造	超音波加工機及び、超音波応用機器、超音波加工
29名以下	その他	コーターデベロッパーステム
29名以下	一般機械器具製造	鍛造用ダイセットの製作、真空容器の製作及び溶接など
29名以下	電子デバイス・情報通信機器製造	精密板金加工
29名以下	その他	工業用バルブ
29名以下	輸送用機械器具製造	自動車部品
29名以下	輸送用機械器具製造	自動車部品(トランスミッション部品)
29名以下	輸送用機械器具製造	自動車組電極装造
29名以下	精密機械器具製造	省力化機械
29名以下	工業用プラスチック製品製造	プラスチック熱成形品(圧空、真空成形)、板加工、切削加工品
29名以下	一般機械器具製造	機械
29名以下	その他	金属表面処理(酸洗・黒染)、OILフラッシング、化学洗浄
29名以下	その他	加工機、検査機、搬送機
29名以下	不明	プリント回路加工
29名以下	電気機械器具製造	産業用電気製品
29名以下	その他	ゴム部品
29名以下	金属製品	精密機械機器部品
29名以下	金属製品	金属スプリング
29名以下	金属製品	アルミ室内建具
29名以下	金属製品	住宅用鉄製品製造
29名以下	その他	デジタルカメラ



29名以下	その他	酸洗、研磨
29名以下	精密機械器具製造	プレス金型
29名以下	輸送用機械器具製造	二輪、四輪、PSなどの各種部品製造
29名以下	不明	鉄、ステンレスの角、異形鋼管
29名以下	工業用プラスチック製品製造	半導体並びに液晶関連製造装置の製造
29名以下	一般機械器具製造	産業用自動化機械装置
29名以下	その他	プリントのメンテナンス業務
29名以下	金属製品	18リットル缶及び9リットル缶
29名以下	一般機械器具製造	自動化、省人化装置
29名以下	電気機械器具製造	換気扇
29名以下	金属製品	ステンレス鋳造品製造
29名以下	金属製品	アルミ製仮設足場(オーダーメイド)製造メーカー
29名以下	金属製品	水門設備、橋梁
29名以下	電気機械器具製造	高圧用負荷開閉器
29名以下	不明	冷却塔
30～49名	金属製品	ステンレスレールなど、ビル用建築金物
30～49名	鉄鋼	自動車、住宅部品
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車用部品(シャミー部品)
30～49名	非鉄金属	鋳物
30～49名	工業用プラスチック製品製造	照明器具、プラスチック部品製造
30～49名	金属製品	半導体製造(装置などの筐体、板金部品)
30～49名	電気機械器具製造	変圧器、情報表示機器
30～49名	輸送用機械器具製造	船舶用パイプ
30～49名	工業用プラスチック製品製造	電気絶縁物の加工
30～49名	一般機械器具製造	金属加工
30～49名	電気機械器具製造	コンデンサー
30～49名	電気機械器具製造	キュービルク配電盤、分電盤、制御盤
30～49名	一般機械器具製造	プレス金型(自動車、電機、アルミサッシ関連)
30～49名	輸送用機械器具製造	精密金型及び治工具設計製作、金属プレス加工、各種部品組立
30～49名	金属製品	金属製品製造業(オフィスビル用金属製建具)
30～49名	その他	電子部品
30～49名	電気機械器具製造	モータ差線、モータコア線塗装、事部品加工
30～49名	輸送用機械器具製造	特殊車輛架装
30～49名	鉄鋼	鋼構造物の製作、耐震補強材、プラント製品
30～49名	電気機械器具製造	配電盤、制御盤
30～49名	金属製品	アミューズメント
30～49名	金属製品	鋼造建具製造(防火戸)
30～49名	一般機械器具製造	産業機械部品、金型製作
30～49名	金属製品	鋼製建具(防火扉、柵)スチール製が主体
30～49名	金属製品	鋳物製品(マンホールなど)
30～49名	その他	住宅ユニットの製造
30～49名	電気機械器具製造	受変電キュービフル、配電盤、制御盤、分電盤、電子応用品
30～49名	その他	鋼線・鋼索の切断、加工販売
30～49名	精密機械器具製造	外観検査システム
30～49名	電気機械器具製造	配電盤、制御盤
30～49名	鉄鋼	特殊鋼二次加工
30～49名	その他	機器用電線
30～49名	一般機械器具製造	取付治具

30～49名	精密機械器具製造	地震計
30～49名	一般機械器具製造	印刷機械
30～49名	電気機械器具製造	テープスイッチ及びその複合製品
30～49名	金属製品	サーバーラック
30～49名	金属製品	アルミハニカムパネル製造
30～49名	非鉄金属	特殊電線の製造(平編銅線、可とう軟銅より線)
30～49名	非鉄金属	電熱線伸線
30～49名	電気機械器具製造	工業用蓄熱器
30～49名	金属製品	非鉄金属製の鍛造品
30～49名	精密機械器具製造	薬剤感受性検査装置
30～49名	金属製品	金属製のファン(プロペラなど)
30～49名	電気機械器具製造	高低圧配盤、分電盤、各種制御盤、電気融雪器
30～49名	電子デバイス・情報通信機器製造	放送局向音声設備
30～49名	精密機械器具製造	歯科治療用器具
30～49名	電気機械器具製造	光学系光源装置製造及び金属焼付塗装
30～49名	工業用プラスチック製品製造	合成樹脂材の各種部品及び真空、発泡成型による試作品に製造
30～49名	精密機械器具製造	精密理化学機器
30～49名	一般機械器具製造	産業用加湿器
30～49名	精密機械器具製造	半導体洗浄装置
30～49名	電気機械器具製造	小形直流モータ
30～49名	精密機械器具製造	精密板金の特にアルミ溶接品
30～49名	非鉄金属	プレス板金加工
30～49名	一般機械器具製造	リフロー装置
30～49名	精密機械器具製造	顕微鏡など
30～49名	金属製品	溶融アルミニウムメッキ、アルミナイズ製品
30～49名	輸送用機械器具製造	シートロック、バックドアロック
30～49名	精密機械器具製造	プラスチック金型、成形品
30～49名	輸送用機械器具製造	ディーゼルエンジンの排気ガス浄化装置
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車部品
30～49名	一般機械器具製造	ネジ転造用平ダイス(ネジの金型)
30～49名	鉄鋼	鍛工品
30～49名	非鉄金属	アルミ鋳造部品
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車用鋳造部品
30～49名	精密機械器具製造	産業用専用加工機
30～49名	精密機械器具製造	産業用機械向ロール製造
30～49名	金属製品	印刷機械部品の表面処理
30～49名	鉄鋼	各種バルブ、原子力用品、プラント用品などの鍛造・熱処理
30～49名	金属製品	厚鋼板切板
30～49名	非鉄金属	アルミダイガスト
30～49名	精密機械器具製造	半導体製造装置の一部
30～49名	金属製品	金属部品の中間機
30～49名	工業用プラスチック製品製造	自動車関連の販社鏡ほか
30～49名	その他	ハーネス(ケーブル)製作、ケーブル加工
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車用モーター部品
30～49名	電気機械器具製造	耐震トランス、通信用保守器
30～49名	輸送用機械器具製造	サイドギア、ピニオンギヤ
30～49名	精密機械器具製造	光学部品
30～49名	その他	注射針の針の部分

30～49名	工業用プラスチック製品製造	大型射出成形品(自動車部品、家電部品、日用雑貨ほか)
30～49名	一般機械器具製造	冷却水循環装置
30～49名	鉄鋼	自動車用エンジン用シリンダーライナー
30～49名	電気機械器具製造	電気機械器具製造(OEM)
30～49名	電気機械器具製造	電力、電圧調整器、スライド・トランス
30～49名	一般機械器具製造	各種プラント設備用製品缶品(機械、架台など)
30～49名	金属製品	一般缶
30～49名	精密機械器具製造	水晶デバイスの検査、製造装置
30～49名	その他	建機、通信機など
30～49名	電気機械器具製造	制御盤
30～49名	電子デバイス・情報通信機器製造	半導体製造の後工程
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車用電装部品
30～49名	金属製品	精密治具、測定装置
30～49名	一般機械器具製造	液晶用偏光板製造装置製造
30～49名	電子デバイス・情報通信機器製造	電子部品(シリコン・マグネシウム材料の切断・研磨)
30～49名	工業用プラスチック製品製造	プラスチック製品
30～49名	金属製品	電気温水器部材、遊技部材、ポスト
30～49名	精密機械器具製造	真空ポンプ部品精密機械加工
30～49名	電子デバイス・情報通信機器製造	電子基板のプリント事業
30～49名	精密機械器具製造	ワイヤボンディングマシンの組立・調整。ディスプレイ組立・検査。液晶表示装置製造機器の組立
30～49名	非鉄金属	アルミダイガスト製品
30～49名	電気機械器具製造	照明器具
30～49名	一般機械器具製造	紙、フィルム加工機
30～49名	電気機械器具製造	工場用検査器
30～49名	輸送用機械器具製造	製造業に於ける設備の省力、省エネに係る設計、製作、販売
30～49名	一般機械器具製造	空圧機械
30～49名	非鉄金属	銅荒引線
30～49名	金属製品	二輪、四輪、ベアリング部品
30～49名	工業用プラスチック製品製造	自動車用内外装部品、OA機器部品
30～49名	工業用プラスチック製品製造	プラスチック射出成形及び加工(印刷ホットスタンプ組立など)
30～49名	輸送用機械器具製造	板バネ、ワイヤークランプ
30～49名	金属製品	プレス部品、金型製造
30～49名	電気機械器具製造	制御盤
30～49名	工業用プラスチック製品製造	アルミニウム二次合金地金
30～49名	非鉄金属	カークーラー、ラジエーターなどを作る為のアルミ材の製造
30～49名	一般機械器具製造	電線製造設備、自動車部品製造設備
30～49名	その他	自動車部品
30～49名	その他	キャスト
30～49名	金属製品	金属加工品
30～49名	精密機械器具製造	ゲージ、検査治具、治工具、金型部品
30～49名	工業用プラスチック製品製造	自動車部品
30～49名	精密機械器具製造	二液型自動注入機ミキサー
30～49名	金属製品	金属熱処理加工(賃加工)、金型、治工具素材などの金属熱処理加工
30～49名	鉄鋼	引抜鋼管
30～49名	一般機械器具製造	産業用機械、ねじの弛み止め加工
30～49名	一般機械器具製造	消火装置組立

30～49名	電気機械器具製造	制御盤の製作
30～49名	金属製品	自動車部品
30～49名	鉄鋼	金属加工製品(圧延・酸洗・焼鈍・切断)
30～49名	一般機械器具製造	組付専用機・検査機・フュージング機、その他
30～49名	鉄鋼	機械構造用炭素鋼管
30～49名	金属製品	自動車用部品製造
30～49名	不明	治工具、専用機部品
30～49名	一般機械器具製造	廃熱ボイラ、産業廃棄物焼却設備
30～49名	一般機械器具製造	プレス用金型
30～49名	電気機械器具製造	制御盤、分電盤
30～49名	一般機械器具製造	機械専用機設計、製作
30～49名	電気機械器具製造	製袋機、印刷機
30～49名	一般機械器具製造	精密歯車加工(工作機械用)
30～49名	工業用プラスチック製品製造	金型、プラスチック製品
30～49名	金属製品	自動車シート部品の製造加工、農機具部品の製造加工
30～49名	工業用プラスチック製品製造	電磁開閉器
30～49名	金属製品	プラスチック、ダイカスト金型
30～49名	精密機械器具製造	精密機械部品加工及び組立
30～49名	輸送用機械器具製造	ターボエンジン部品
30～49名	金属製品	農業用機械器具部品製造
30～49名	その他	各種マンホール蓋、各種コンクリート用樹蓋、下水道用人孔鉄蓋、仕切弁、消火栓
30～49名	金属製品	精密切削部品
30～49名	一般機械器具製造	ベアリング
30～49名	鉄鋼	鋳鉄マンホール
30～49名	輸送用機械器具製造	ベアリングの製造及び販売
30～49名	その他	自動車用ルーフ、ドア
30～49名	その他	照明器具
30～49名	一般機械器具製造	コンベア
30～49名	その他	ITフィルタ
30～49名	工業用プラスチック製品製造	弱電、家電向けプラスチック製品
30～49名	その他	アルミニウム粉
30～49名	電気機械器具製造	船舶及び産業用監視盤、制御盤、配電盤など
30～49名	金属製品	セパレーター(建築用ボルト)
30～49名	電気機械器具製造	配電盤、制御盤、設計製作及び電気工事
30～49名	工業用プラスチック製品製造	弱電メーカーのプラスチック加工
30～49名	金属製品	装身附属金具
30～49名	一般機械器具製造	クレーン
30～49名	金属製品	ホームーナット、ビス、溶接金網
30～49名	精密機械器具製造	精密機械製造、精密金型製造
30～49名	金属製品	大型溶接構造物(プレス、ミールド、船用エンジン他)
30～49名	金属製品	ネジ部品及び鋳造機械
30～49名	その他	陳列用什器(スーパー、百貨店用)
30～49名	金属製品	ステンレス、板金加工
30～49名	金属製品	電気メッキ、化学メッキ
30～49名	精密機械器具製造	省力化機械、自動包装機ほか
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車内装部品製造
30～49名	一般機械器具製造	プレス金型、プレス装置

30～49名	金属製品	金属製品製造業
30～49名	電気機械器具製造	産業機器用電源装置製造
30～49名	工業用プラスチック製品製造	自動車部品、弱電部品、文具、日用品
30～49名	一般機械器具製造	板金部品
30～49名	精密機械器具製造	医療器、食品関係ほか
30～49名	精密機械器具製造	印刷加工
30～49名	一般機械器具製造	工業用洗浄装置
30～49名	一般機械器具製造	天井走行クレーン、特殊クレーン
30～49名	金属製品	自動車用電装部品、計算機部品
30～49名	工業用プラスチック製品製造	樹脂加工製品
30～49名	輸送用機械器具製造	①自動車用エンジン部品、②鉄道用軌道取付押さえ金具、③安全フック
30～49名	一般機械器具製造	設備機械製造・修理、工具再研磨
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車用部品
30～49名	工業用プラスチック製品製造	安全帯部品
30～49名	金属製品	ガス機器用部品、ステンレス製表札、ポスト
30～49名	電気機械器具製造	配電盤、制御盤、計装盤、分電盤など製造業
30～49名	一般機械器具製造	印刷機用リルサンロール及び埋設管用部品
30～49名	電気機械器具製造	半導体製造装置
30～49名	金属製品	船体ブロック製造
30～49名	電気機械器具製造	直流モータ、コントローラ、制御盤
30～49名	一般機械器具製造	集塵装置、プラント、定量装置、破碎、粉碎、ボイラー
30～49名	一般機械器具製造	自動車用金型の設計・製作
30～49名	一般機械器具製造	機械工具
30～49名	輸送用機械器具製造	船用ポンプ製造
30～49名	その他	自動車部品
30～49名	電気機械器具製造	FAコンピュータシステム制御装置
30～49名	その他	他社持ち込み製品の焼付塗装を含む塗装全般及び配分電盤製作、塗装
30～49名	金属製品	配電盤、制御盤
30～49名	電気機械器具製造	各種検査装置
30～49名	その他	鉄スクラップ
30～49名	鉄鋼	ベアリングパーツ、歯車素材
30～49名	金属製品	各種産業機械の部品の製造、機械加工組立
30～49名	一般機械器具製造	印刷機用カバー、クレーン用電気制御盤のケース製作
30～49名	電気機械器具製造	システム制御装置、製品検査装置、各種治工具、製品組立装置
30～49名	金属製品	厚板
30～49名	金属製品	橋梁
30～49名	輸送用機械器具製造	トラックボディー
30～49名	金属製品	オイルタンク、貯場槽、熱交換器
30～49名	非鉄金属	ステンレスなどの表面処理
30～49名	一般機械器具製造	工具保持具
30～49名	金属製品	金属製品製造業
30～49名	金属製品	自動車電子部品
30～49名	金属製品	産業用チェーン
30～49名	電子デバイス・情報通信機器製造	光学ガラス(石英)、人工水晶
30～49名	工業用プラスチック製品製造	合成樹脂製品
30～49名	一般機械器具製造	電子部品、機械、食肉機械

30～49名	一般機械器具製造	金属加工機械
30～49名	金属製品	建築鉄骨、建築用鉄工建材
30～49名	その他	制御盤
30～49名	金属製品	鉄製溶接金網
30～49名	金属製品	金属塑性加工品製造
30～49名	金属製品	プレス機械、産業機械の部品
30～49名	金属製品	サッシ用部品
30～49名	金属製品	アルミ容器(マジックペンの筒部分品及エアゾール缶)
30～49名	電気機械器具製造	リモートコントロールパネル
30～49名	金属製品	電子部品用金属プレス部品製造
30～49名	金属製品	精密板金
30～49名	電気機械器具製造	ケーブル、ハーネス加工、制御盤製作
30～49名	精密機械器具製造	精密工作機械
30～49名	輸送用機械器具製造	ディーゼル機関車・軌道用特殊車輛ほか
30～49名	その他	義手、義足、体幹装具、上・下肢装具など
30～49名	電気機械器具製造	電球
30～49名	一般機械器具製造	鋼業炉の設計・開発・製作
30～49名	金属製品	金属製品加工
30～49名	電気機械器具製造	配電盤製造
30～49名	精密機械器具製造	精密機械製造(繊維機械部品、医療機器部品、航空機部品)
30～49名	鉄鋼	銑鉄鋳物部品
30～49名	その他	金属加工
30～49名	金属製品	金属製の屋根材
30～49名	非鉄金属	ワグネットワイヤー
30～49名	金属製品	プレス部品加工、金型製作
30～49名	電気機械器具製造	OA機器用部品
30～49名	その他	産業用ロボット周辺治具
30～49名	非鉄金属	各種ハンダ製品
30～49名	その他	金属塗装(通信機、配電盤)
30～49名	輸送用機械器具製造	ドアロック組立、センターモジュール組立
30～49名	輸送用機械器具製造	カーエアコン用コンプレッサー部品、クラッチ部品
30～49名	精密機械器具製造	液晶製造装置、顕微鏡の部品加工組立ほか
30～49名	その他	自動車用内装部品
30～49名	その他	建築(鋼構造物)用に製作する柱、梁
30～49名	鉄鋼	自動車部品
30～49名	金属製品	鉄、非鉄切削加工部品、樹脂成形部品、樹脂切削・塗装部品
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車ランプ
30～49名	電気機械器具製造	電子機器の受託、製造、線機器の開発、製造
30～49名	電気機械器具製造	密閉形低圧ヒューズ、電源スイッチ箱、低圧開閉器
30～49名	金属製品	電子部品のメッキ加工
30～49名	一般機械器具製造	精米機製造
30～49名	工業用プラスチック製品製造	プラスチック製品
30～49名	工業用プラスチック製品製造	自動車用内装機能部品、OA弱電用内装機能部品用、プラスチック射出成形加工
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車部品の加工鍛造業務
30～49名	一般機械器具製造	自動車部品製造の機会金型を製造
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車用部品(カーエアコンのケースなど)
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車用窓、枠、樹脂部品製造

30～49名	その他	焼鑄
30～49名	金属製品	住宅用ポスト、鋼製家具の製作
30～49名	金属製品	特殊継手、特殊ボルトナット
30～49名	精密機械器具製造	流量計
30～49名	電気機械器具製造	電気計測器
30～49名	金属製品	射出用金型製作
30～49名	電気機械器具製造	可変抵抗減衰器、プロフェータ、音声調整卓
30～49名	一般機械器具製造	空調用消音器
30～49名	電気機械器具製造	モートル製造・モートルの保守点検修理
30～49名	非鉄金属	半導体製造装置の部品
30～49名	その他	高圧洗浄機
30～49名	精密機械器具製造	全自動圧縮試験機、凍結真空乾燥装置、凍結融解試験機
30～49名	金属製品	蝶ボルト、蝶ナット、樹脂ねじの製造
30～49名	一般機械器具製造	各種部品
30～49名	電気機械器具製造	制御盤、配電盤
30～49名	不明	荷役搬送機
30～49名	金属製品	自動車部品(ネジ・ナット)の熱処理
30～49名	工業用プラスチック製品製造	半導体用包装材の製造、販売及びエンボス成形、テーピングサービス事業
30～49名	一般機械器具製造	タオルフィルター、シーツフィルター、ユカタフィルター(クリーニング機械、折りたたみ機)
30～49名	一般機械器具製造	水道用器具
30～49名	鉄鋼	鋼製ミゾ蓋製造販売、定抜けステップ製造販売
30～49名	非鉄金属	アルミ枠扉
30～49名	金属製品	シャッター製品、扉、フロント
30～49名	一般機械器具製造	乾燥機、焼却炉
30～49名	電気機械器具製造	受配電盤、制御盤、監視盤、計装盤
30～49名	金属製品	石油、化学、塗料業界に使用される缶(ペール缶、3～4リットル角缶、0.5～1リットル丸缶など)
30～49名	金属製品	ネジ、ボルト
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車部品加工製造
30～49名	金属製品	セラミックコーティング受託加工
30～49名	その他	農業用資材
30～49名	電子デバイス・情報通信機器製造	半導体製品の検査、梱包
30～49名	電子デバイス・情報通信機器製造	車載用リレーの製造
30～49名	精密機械器具製造	産業機器関連部品、事務機器、自動車部品、その他治具関連製造販売
30～49名	精密機械器具製造	医療用器械器具
30～49名	金属製品	ステンレス製品、タンク、タンクローリーなど
30～49名	一般機械器具製造	設備メンテナンス、機械加工
30～49名	その他	船舶整備事業(船体、機関整備)
30～49名	輸送用機械器具製造	自動車用プレス部品
30～49名	金属製品	金属熱処理加工(焼入、焼戻加工)
30～49名	輸送用機械器具製造	電車のリニューアル
30～49名	一般機械器具製造	ボイラ製造
30～49名	鉄鋼	銑鉄鑄物造品(工作機械、産業機械、船舶、金型用etc)
50～99名	鉄鋼	建築鉄物
50～99名	精密機械器具製造	小型モーター

50～99名	その他	天井フレーン、ホイスト
50～99名	精密機械器具製造	光学レンズ製造
50～99名	金属製品	電磁銅版(モーターのコア、ドランスの鉄芯)を(剪断、プレス、スリット)を行い販売する
50～99名	金属製品	住宅関連部品、自動車関連部品、防音パネル
50～99名	電気機械器具製造	自動車部品の製造
50～99名	精密機械器具製造	半導体、自動車・航空・船舶・鉄道車輛部品、ガスメーター
50～99名	その他	真空機器部品
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車、オートバイ部品
50～99名	工業用プラスチック製品製造	工業用プラスチック製品
50～99名	非鉄金属	船外機部品
50～99名	非鉄金属	非鉄金属切断販売
50～99名	精密機械器具製造	静電破壊自動測定器
50～99名	精密機械器具製造	精密加工部品
50～99名	電気機械器具製造	発電機、電動機製造
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車部品製造
50～99名	一般機械器具製造	オイルスペアリング
50～99名	電気機械器具製造	コネクタ類
50～99名	その他	車輛製造業(座席)
50～99名	輸送用機械器具製造	航空機内装品に係わる部品
50～99名	工業用プラスチック製品製造	自動車電子部品
50～99名	金属製品	金属薄板板金製品
50～99名	電気機械器具製造	ソレノイド、点字セル、点字ディスプレイ
50～99名	その他	建設機械(主にクレーン)、農機(主にトラクター)、食品機械用の刃物の部品製造
50～99名	輸送用機械器具製造	アルミバントラック
50～99名	一般機械器具製造	ボロリングシステム
50～99名	金属製品	自動車・通信・電力ほか向異型鋼線及び異型部品の製造
50～99名	鉄鋼	自動車、景観材、建設材、産業機械各索形材
50～99名	工業用プラスチック製品製造	自動車内・外装プラスチック成形部品
50～99名	金属製品	精密板金加工、建築金物製作
50～99名	工業用プラスチック製品製造	プラスチック外装部品(カーナビ、カーオーディオ)
50～99名	非鉄金属	自動車用電線
50～99名	金属製品	金属加工製品
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車用シートベルト
50～99名	輸送用機械器具製造	シートレース、ロールレール
50～99名	精密機械器具製造	貨幣処理機
50～99名	精密機械器具製造	培養装置
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	電子機器の基板
50～99名	電気機械器具製造	家庭電器製品の電源コード製造
50～99名	電気機械器具製造	駐輪場管理システムの製造販売
50～99名	不明	コンデンサ
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	金属加工部品
50～99名	精密機械器具製造	建設用計測器
50～99名	金属製品	自動車部品の塗装
50～99名	電気機械器具製造	タングステンフィラメントコイルの製造
50～99名	工業用プラスチック製品製造	プラスチック部品(主に自動車部品)
50～99名	工業用プラスチック製品製造	電子部品用プラスチックテープ



50～99名	工業用プラスチック製品製造	プラスチック部品
50～99名	精密機械器具製造	電子顕微鏡部品、分析機器部品
50～99名	精密機械器具製造	光学レンズの研磨、マルチコート
50～99名	電気機械器具製造	電気式床暖房
50～99名	金属製品	自動車、トラック用ナット
50～99名	非鉄金属	自動車用ワイパー部品
50～99名	精密機械器具製造	印刷機械部品
50～99名	工業用プラスチック製品製造	全ての製品に使用、プラスチック外装カバーの製造
50～99名	不明	電子部品、コイル、ハーネス
50～99名	精密機械器具製造	工業用、医療用、空気圧計
50～99名	精密機械器具製造	カメラ部品
50～99名	工業用プラスチック製品製造	自動車(4輪、2輪)、家電、電子部品のプラスチック成形部品
50～99名	輸送用機械器具製造	オートバイ部品
50～99名	精密機械器具製造	自動車用部品
50～99名	工業用プラスチック製品製造	自動車プラスチック部品
50～99名	一般機械器具製造	鍛圧機械(高速精密プレス)
50～99名	工業用プラスチック製品製造	プラスチック製品製造
50～99名	金属製品	鋼管製ニップル、ソケット
50～99名	工業用プラスチック製品製造	プラスチック部品(業務用厨房機器、医療用機器、住宅用機器ほか)
50～99名	工業用プラスチック製品製造	自動車用樹脂部品、ウレタン製健康美容器具
50～99名	工業用プラスチック製品製造	プラスチックの金型製造とプラスチック部品の製品
50～99名	一般機械器具製造	ローラーコンベア、ベルトコンベア、ホイールコンベア
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	半導体製造装置の加工、測定器の製造
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車ドア部品
50～99名	輸送用機械器具製造	二輪クランクシャフト、四輪部品
50～99名	電気機械器具製造	配電盤、制御盤
50～99名	非鉄金属	丁番
50～99名	鉄鋼	特殊銅鍛造、機械加工
50～99名	鉄鋼	ステンレス鋳物
50～99名	工業用プラスチック製品製造	表面処理加工
50～99名	一般機械器具製造	ボールネジ
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車運搬機器製作
50～99名	金属製品	手摺付笠木
50～99名	その他	自動車関係の表面処理
50～99名	一般機械器具製造	プラスチック加飾加工、プラスチック真空成形加工のための加工用成形機
50～99名	その他	可鍛鉄製品
50～99名	金属製品	亜鉛メッキ鉄線、銅メッキ鉄線
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	エコ、省配線システム
50～99名	精密機械器具製造	精密機械器具
50～99名	精密機械器具製造	精密加工部品
50～99名	鉄鋼	磨シャフト及び鉄線
50～99名	一般機械器具製造	繊維機械部品製造
50～99名	鉄鋼	鋼管素材加工
50～99名	金属製品	建築用鋼管
50～99名	輸送用機械器具製造	航空機用部品
50～99名	金属製品	給温器配管
50～99名	電気機械器具製造	制御盤、配電盤、分電盤

50～99名	輸送用機械器具製造	自動車用鍛造部品
50～99名	鉄鋼	プレス金型、プレス加工品
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車用ワイヤーハーネス製造
50～99名	精密機械器具製造	兵器部品
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車部品
50～99名	金属製品	メッキ加工
50～99名	電気機械器具製造	プリント配線板
50～99名	精密機械器具製造	特定軽量器の修理、製造
50～99名	非鉄金属	伸銅品(銅合金管材)
50～99名	金属製品	銅版
50～99名	工業用プラスチック製品製造	自動車部品
50～99名	精密機械器具製造	計量器製造業
50～99名	一般機械器具製造	コンベアなどに使用するローラ製造、コンベア製作
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	小型アルミ電解コンデンサ
50～99名	工業用プラスチック製品製造	バス天、天井点検口、見切縁
50～99名	電気機械器具製造	ハーネス
50～99名	その他	ディーゼルエンジン用鋳物
50～99名	金属製品	ステンレスワイヤーを使用した水廻り商品
50～99名	工業用プラスチック製品製造	自動車用外、内装部品
50～99名	非鉄金属	鋳物(水道管)
50～99名	金属製品	土木用鋼加工品
50～99名	一般機械器具製造	産業用機械製造、鉄鋼、メンテナンス
50～99名	精密機械器具製造	工学用レンズ
50～99名	金属製品	自動車部品、通信関係部品
50～99名	その他	自動車部品、農林漁業機械部品
50～99名	金属製品	自動車部品
50～99名	輸送用機械器具製造	エンジン部品
50～99名	精密機械器具製造	腕時計
50～99名	電気機械器具製造	ブルーレイディスク
50～99名	電気機械器具製造	光ファイバコードケーブル端末加工
50～99名	鉄鋼	切板、圧力容器
50～99名	金属製品	スプリング、スパイラル
50～99名	鉄鋼	鋼材切断品、加工品
50～99名	鉄鋼	釘、電源
50～99名	一般機械器具製造	チェーン式ケースコンベア
50～99名	精密機械器具製造	歯車
50～99名	その他	スチロンテープ、リボンロッド
50～99名	金属製品	建築金物(レバー、ハンドル)のメッキ
50～99名	輸送用機械器具製造	オイルストレーナ(フィルター類)
50～99名	一般機械器具製造	各種包装機械
50～99名	電気機械器具製造	コンセント、プラグ
50～99名	輸送用機械器具製造	弱電気、自動車の試作部品の製造
50～99名	精密機械器具製造	気象観測装置
50～99名	鉄鋼	摩擦銅製造業
50～99名	精密機械器具製造	スリッター、地震計測器
50～99名	非鉄金属	銅鋳物製品
50～99名	電気機械器具製造	電子線描画装置
50～99名	電気機械器具製造	板金、組立配線、調整、電子顕微鏡などの計測器、半導体関連装置

50～99名	電気機械器具製造	蛍光ランプの部品製造、梱包
50～99名	その他	PCB抜金型
50～99名	輸送用機械器具製造	主として鉄道車両部品の製造、販売
50～99名	工業用プラスチック製品製造	携帯電話成型
50～99名	一般機械器具製造	液晶パネル製造用設備
50～99名	精密機械器具製造	各種熱分析装置、熱物性測定装置並びに赤外線過熱炉
50～99名	非鉄金属	銅リング、銅丸棒、銅ブスバー、黄銅丸棒、メッキ材、型打鍛造品
50～99名	電気機械器具製造	ケーブル端末用金具
50～99名	精密機械器具製造	計測機器、観測用ウインチ
50～99名	電気機械器具製造	半導体製造装置
50～99名	金属製品	OA機器部品、PC周辺機器部品
50～99名	その他	歯科補綴物
50～99名	非鉄金属	金属粉末
50～99名	金属製品	金属屋根瓦
50～99名	輸送用機械器具製造	オルタネータ
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車部品の製造部品切削加工
50～99名	電気機械器具製造	有機ELディスプレイ
50～99名	一般機械器具製造	コピー機の部品(ローラー)
50～99名	精密機械器具製造	精密機械部品の製造
50～99名	金属製品	通信機器、電機機器ほか
50～99名	一般機械器具製造	工作機械・産業機械・専用機械
50～99名	金属製品	ステンレス流し台加工
50～99名	一般機械器具製造	断裁機
50～99名	電気機械器具製造	電線電機用附属品および架空線金物類
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	セラミック、ガラス材料の切削、切断加工
50～99名	電気機械器具製造	高周波応用製品
50～99名	非鉄金属	精密金型の設計。製作／プレス加工
50～99名	一般機械器具製造	プラント用計装装置の設計製作、工業用の計測器の製造
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車用(ENG、Inj、ブレーキ)部品
50～99名	輸送用機械器具製造	プラネタリーシャフト
50～99名	電気機械器具製造	空調機器関連製品の設計、製造
50～99名	輸送用機械器具製造	カーエアコンコンプレッサー用ダイキャスト製品
50～99名	鉄鋼	鉄鋼(鋼板)
50～99名	その他	自動車金型、試作型、レーザ加工
50～99名	電気機械器具製造	真空遮断器、電機接触器
50～99名	工業用プラスチック製品製造	自動車・OA機器・機械部品
50～99名	電気機械器具製造	配電盤
50～99名	精密機械器具製造	医用機器(医療用計測機器)
50～99名	精密機械器具製造	マイクロモーター
50～99名	工業用プラスチック製品製造	プラスチック成形品及びビニール電線の製造並びに販売
50～99名	金属製品	空気道工具
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	自動車用ICの製造
50～99名	一般機械器具製造	各種省力化機器
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	ステッピングモーターケース部品、コネクタケース部品
50～99名	精密機械器具製造	精密金属切削加工、プラスチック成形
50～99名	精密機械器具製造	多芯ケーブル、ハーネス加工、リード線加工
50～99名	工業用プラスチック製品製造	カメラ部品
50～99名	精密機械器具製造	精密部品の二次加工

50～99名	精密機械器具製造	エンコーダ
50～99名	金属製品	HDD部品、自動車部品ほか
50～99名	電気機械器具製造	半導体製造装置組立・検査(請負&特定派遣)、電子部品製造検査(請負)
50～99名	その他	自動車部品の熱処理加工
50～99名	鉄鋼	みがき棒鋼及び冷間圧造用鋼線
50～99名	金属製品	精密歯車・カービックカップリング
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車の内装、プラスチック製品(BLOW)
50～99名	その他	プレス金型
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車部品
50～99名	一般機械器具製造	鋳造、機械加工、産業機械組立
50～99名	一般機械器具製造	放電加工機、レーザー加工機、振動テーブル
50～99名	輸送用機械器具製造	モーターサイクル。4輪、スノーモービル、ATV、GCの部品
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	軸流ファン、光伝送機器
50～99名	精密機械器具製造	自動車、カメラ用部品
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車部品を中心とする精密特殊加工品の製造
50～99名	精密機械器具製造	再生医療製品
50～99名	その他	歯科材料
50～99名	輸送用機械器具製造	輸送機器製造(自動車部品)
50～99名	輸送用機械器具製造	オートマチックトランスミッション部品
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車部品(アルミ鋳造品)
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車用部品の試作品、量産品
50～99名	電気機械器具製造	家庭用換気扇(50種)、蘇生法教育人形ほか
50～99名	工業用プラスチック製品製造	プラスチック成形品
50～99名	電気機械器具製造	制御盤
50～99名	精密機械器具製造	機械部品、自動車用品
50～99名	電気機械器具製造	工業炉の製造販売
50～99名	精密機械器具製造	繊維機械用機器部品
50～99名	その他	制御盤など
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車エンジン用スラスト軸受
50～99名	工業用プラスチック製品製造	自動車部品の電池ケース
50～99名	精密機械器具製造	コージェネ製品
50～99名	輸送用機械器具製造	自転車変速機部品
50～99名	輸送用機械器具製造	二輪車、船外機用部品のアルミ鋳造品
50～99名	金属製品	自動車用プレス部品及び電気回路組付品
50～99名	一般機械器具製造	昇降機(エレベーター、エスカレーター)機械部品製造、組立
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車用FCV検査機器製品、自動車用検査ハーネス製品
50～99名	金属製品	カットワイヤー、ラウンドカットワイヤー
50～99名	工業用プラスチック製品製造	プラスチック真空成形品
50～99名	金属製品	ステンレスフロントサッシ、ビル、店舗用アルミサット、ステン、アルミ製トップライト
50～99名	金属製品	工作機械の部品
50～99名	金属製品	セットカラ
50～99名	金属製品	金属製品製造業
50～99名	一般機械器具製造	ポンプ、小型発電機、草刈り機、噴霧機などの製造販売
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車部品、電子機器ケース類のアルミダイキャスト
50～99名	金属製品	スプリング製造
50～99名	金属製品	自動車部品の鍛造と旋削加工

50～99名	電気機械器具製造	ギアード・モータ、シュレツダー
50～99名	電気機械器具製造	携帯用ゲーム機器ソフトカートリッジ、液晶表示モジュール、ロボット制御メカトロ機器
50～99名	一般機械器具製造	送風機、集塵機の製造
50～99名	一般機械器具製造	産業用機械(生産設備)
50～99名	金属製品	金属拡散表面処理(カロライズ、クロマイズ、バナダイズなど)
50～99名	その他	電気モーター
50～99名	工業用プラスチック製品製造	エアフィルタ
50～99名	輸送用機械器具製造	建設用機械、運搬機械
50～99名	一般機械器具製造	工作機械に使用する保護カバーなど
50～99名	精密機械器具製造	自動計測機、工作機械
50～99名	精密機械器具製造	研削盤、バーターニングマシン
50～99名	一般機械器具製造	各種コンベアプラント
50～99名	一般機械器具製造	エアブラストマシン製造
50～99名	精密機械器具製造	歯車測定機
50～99名	金属製品	ペンチ、ニッパなど作業工具
50～99名	金属製品	給水、給湯配管用フレキシブル継手及びボールバルブ
50～99名	一般機械器具製造	金型
50～99名	金属製品	農機部品
50～99名	非鉄金属	はんだ製造品
50～99名	電気機械器具製造	ホールバルブ
50～99名	精密機械器具製造	プラスチック金型
50～99名	非鉄金属	非鉄金属铸件
50～99名	その他	樹脂、アルミ、ゴム、精密機械部品
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	透明タッチパネル
50～99名	金属製品	産業用機械部品
50～99名	金属製品	ネジ製造
50～99名	非鉄金属	自動車用アルミ部品の鋳造及び加工、アルミ鋳造用金型製造、プリンター用トナーカートリッジのリサイクル
50～99名	電気機械器具製造	モザイク式監視盤、LED文字表示装置、配線表示材
50～99名	鉄鋼	鉄鋼製品加工業
50～99名	金属製品	第二種圧力容器
50～99名	その他	セラミックコーティング(製品ではない)
50～99名	電気機械器具製造	PFD製造装置、半導体製造装置、電池(二次/太陽)製造装置
50～99名	一般機械器具製造	アルミダイガスト用金型
50～99名	金属製品	精密機械加工部品(切削、研削)
50～99名	輸送用機械器具製造	地下掘削技術関連製品
50～99名	輸送用機械器具製造	鍛造品の機械加工
50～99名	金属製品	銑鉄铸件部品
50～99名	一般機械器具製造	農業機械用部品、建設機械用部品、オイルタンクなど
50～99名	一般機械器具製造	切削工具、プラスチック切断刃、粉碎刃
50～99名	その他	医療用コルセット、サポーター
50～99名	電気機械器具製造	電気工事ほか
50～99名	輸送用機械器具製造	輸送用機械器具(二輪用アルミホイール)
50～99名	金属製品	コンクリート2次製品用、溶接金網、鉄筋格子
50～99名	工業用プラスチック製品製造	射出成形品、エンボスキャリアテープ、装置組立
50～99名	金属製品	溶融亜鉛メッキ
50～99名	一般機械器具製造	金型

50～99名	一般機械器具製造	自動車平盤打抜機、紙箱生産工程の一部で紙をプレスする機械
50～99名	金属製品	銅版の切断(レベラー、ブランク、スリッター)製品
50～99名	鉄鋼	プレス金型用鋳物素材
50～99名	金属製品	自動車部品の電気メッキ加工
50～99名	その他	一般産業機械用鋳物部品
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車車体部品
50～99名	鉄鋼	鉄線
50～99名	鉄鋼	水道用(上下、農業)の鉄管製造
50～99名	電気機械器具製造	中小型変圧器、受配電盤、精密金型、変圧器、配電盤の部分品、省力機器
50～99名	電気機械器具製造	配分電盤
50～99名	金属製品	各種容器の製造
50～99名	非鉄金属	キャプタイヤケーブル製造
50～99名	金属製品	LPG容器
50～99名	金属製品	溶融亜鉛鍍金加工
50～99名	電気機械器具製造	振動モータ、産業用ブレーキ、振動機械
50～99名	輸送用機械器具製造	ベルトコンベア用のローラ
50～99名	金属製品	建築金物
50～99名	電気機械器具製造	ロータリソレノイド、ヒナ用目印注射器
50～99名	電気機械器具製造	無人車システム
50～99名	一般機械器具製造	水門、各種タンク、プラント
50～99名	精密機械器具製造	金属プレート、プラスチック用金型、鍛造用金型
50～99名	その他	発電設備用バルブ
50～99名	鉄鋼	鉄骨
50～99名	電気機械器具製造	防爆形電気制御機器
50～99名	金属製品	大型鋼構造物
50～99名	金属製品	スチール、アルミ製、各種キャップ、18L缶、9L缶ほか
50～99名	金属製品	金属製品
50～99名	金属製品	農業機械部品
50～99名	輸送用機械器具製造	船舶造修業
50～99名	金属製品	精密板金加工
50～99名	一般機械器具製造	電子、電気部品生産設備
50～99名	金属製品	建設機械用キャビン、工作機械用外装カバー
50～99名	鉄鋼	鋳鉄鋳物
50～99名	一般機械器具製造	油圧プレス機器
50～99名	一般機械器具製造	コンベア製造メーカー
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車部品、バス窓枠
50～99名	一般機械器具製造	軸受用保持器
50～99名	電気機械器具製造	液晶用バックライト部品
50～99名	金属製品	アルミ製品(住宅、ビルサッシ)、非建機アルミ製品、店装用アルミ製品
50～99名	工業用プラスチック製品製造	工業用プラスチック製品、FRP機能部品
50～99名	輸送用機械器具製造	トレーラーフレーム部品
50～99名	一般機械器具製造	工作機械、産業機械
50～99名	一般機械器具製造	特殊工具(ブローチ)工作
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	プリント配線板
50～99名	金属製品	鋳鉄鋳物
50～99名	輸送用機械器具製造	船舶用内燃機関部品

50～99名	鉄鋼	銑鉄鋳物製品(自動車部品、建設機械部品ほか)
50～99名	金属製品	建築用鉄骨
50～99名	金属製品	設備工事に伴う金属製品の製作、取付
50～99名	金属製品	グレーチング
50～99名	輸送用機械器具製造	鍛工品
50～99名	輸送用機械器具製造	航空機内装品
50～99名	金属製品	作業工具(ペンチ類)
50～99名	その他	チエンコンベア部品
50～99名	その他	プラスチック金型
50～99名	金属製品	金属製品製造業
50～99名	一般機械器具製造	機械メンテナンス
50～99名	電気機械器具製造	銅、真鍮のロー付端子、バネ、ATM組立
50～99名	電気機械器具製造	空気清浄機、産業用安全帽
50～99名	金属製品	金属製品加工(ハニカムほか)
50～99名	その他	プリント配線基板外形加工、NC穴明
50～99名	金属製品	金属製品製造業(金属メッキ、塗装表面処理、プラスチック成形、金型製造)
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車用エンジン部品
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	銅張積層板
50～99名	輸送用機械器具製造	カーエアコン用コンプレッサーほか
50～99名	金属製品	プレーチング
50～99名	金属製品	ネジ切り工具(タップ、ダイス)製造
50～99名	工業用プラスチック製品製造	車載用プラスチック部品
50～99名	金属製品	配電盤、制御盤、分電盤の板金、塗装
50～99名	一般機械器具製造	車輛、建機部品
50～99名	一般機械器具製造	油圧、空圧機器部品の製造
50～99名	電気機械器具製造	セメント抵抗器、ホーロー抵抗器、ワイヤーハーネス、スポット溶接
50～99名	一般機械器具製造	除雪機
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	アイリスメーター、計器部品
50～99名	鉄鋼	鋳鋼品
50～99名	鉄鋼	建築鉄骨
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車用シートカバー
50～99名	金属製品	鉄骨系住宅部材の生産加工
50～99名	精密機械器具製造	精密機器の製造
50～99名	金属製品	クラッド鋼板
50～99名	輸送用機械器具製造	排気系自動車部品
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車部品
50～99名	金属製品	精密部品(自動車部品、スピーカー部品)
50～99名	不明	金属発熱体、工業炉
50～99名	工業用プラスチック製品製造	工業用プラスチック部品
50～99名	輸送用機械器具製造	工業用プラスチック加工～自動車製品、ランプ類
50～99名	鉄鋼	2輪、4輪銑鉄鋳物部品
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車用コントロールケーブル
50～99名	輸送用機械器具製造	航空機部品
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	プリント基板の実装、電子部品の製作、製造、販売
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	リレー
50～99名	電気機械器具製造	各種センサ、光震スイッチ
50～99名	非鉄金属	自動車のアルミホイール

50～99名	金属製品	作業工具(レンチ、スパナ)
50～99名	電気機械器具製造	樹脂部品加工
50～99名	一般機械器具製造	電気設備安全機器、工具
50～99名	金属製品	六角穴付ネジ類
50～99名	電気機械器具製造	大判型デジタルプリンタ
50～99名	金属製品	鋼構造物
50～99名	一般機械器具製造	スクリーン印刷機
50～99名	一般機械器具製造	フィルター、熱交換器
50～99名	精密機械器具製造	工業計器、プロセス制御機器
50～99名	金属製品	ブリキ容器(缶)製造
50～99名	精密機械器具製造	麻酔器、人工呼吸器
50～99名	輸送用機械器具製造	ディーゼルエンジン用ヘッドガスケット
50～99名	金属製品	超硬合金
50～99名	金属製品	自動車用電装部品
50～99名	金属製品	水門
50～99名	電気機械器具製造	照明器具
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車部品
50～99名	電気機械器具製造	太陽電池モジュール
50～99名	工業用プラスチック製品製造	ダクトカバー
50～99名	電気機械器具製造	製本機、帳合機
50～99名	一般機械器具製造	液化石油ガス用50kg容器、小型圧力調整器
50～99名	鉄鋼	鋳鉄鑄物製造業
50～99名	電気機械器具製造	抵抗器、ヒーターの製造
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車部品(プラスチック)
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車用電装部品
50～99名	一般機械器具製造	船舶用油圧甲板機械(ウインチ)
50～99名	不明	金属熱処理加工(高周焼入、焼戻し加工)
50～99名	金属製品	防火、防災、風量調整ダンパー、厨房関連機(フード、ウェザーカバーなど)
50～99名	非鉄金属	自動車、二輪車用アルミ、鑄造部品
50～99名	金属製品	鉄道用分岐器類、鉄道信号保安装置の製造
50～99名	電気機械器具製造	誘導発熱ジャケットロール
50～99名	金属製品	溶接鋼管
50～99名	金属製品	鋼製家具など、金属製品部品
50～99名	鉄鋼	リング鍛造品
50～99名	電気機械器具製造	板金実装(電源、遊戯機器関係)
50～99名	一般機械器具製造	流通システム及び住環境システム向け熱交換器及び配管機器の製造
50～99名	工業用プラスチック製品製造	プラスチック用金型、プラスチック製品
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車用ファスナー(ボルト、ナット)
50～99名	輸送用機械器具製造	自動車の燃料容器
50～99名	一般機械器具製造	建設機械(パワーショベル)用部品
50～99名	不明	エクステリア製品
50～99名	精密機械器具製造	歯科診療台、レントゲンほか
50～99名	その他	水道用特殊継手
50～99名	電気機械器具製造	医療機器
50～99名	金属製品	ポンプ、水門開閉機
50～99名	精密機械器具製造	POSシステムの基板、その他基板関係。パチンコ台の中の液晶部分の基板



50～99名	電気機械器具製造	無停電電源装置
50～99名	金属製品	自動車及び産業機械用の熱交換器、及びフィルター類
50～99名	一般機械器具製造	遊技機製造
50～99名	電気機械器具製造	電源装置
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	SAWフィルタ
50～99名	電気機械器具製造	樹脂部品加工・プレス部品用金型製
50～99名	金属製品	ネジ製造業
50～99名	精密機械器具製造	半導体部品
100名以上	その他	医薬品製造メーカー向け医薬品包装機
100名以上	鉄鋼	厚板、薄板、棒線建機、鋼管
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車用スチールホイール製造業
100名以上	電気機械器具製造	通信用組立
100名以上	非鉄金属	冷水栓、管継手
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車用(内装部品、排気管)製造
100名以上	金属製品	調理器具
100名以上	輸送用機械器具製造	冷凍庫、ドライ、省力車、福祉
100名以上	電気機械器具製造	電気給湯器
100名以上	輸送用機械器具製造	金属製品の切削加工
100名以上	その他	住宅用基礎鉄筋(ユニット)の加工、販売
100名以上	工業用プラスチック製品製造	OA、住宅設備、自動車用プラスチック部品
100名以上	電気機械器具製造	携帯電話用プラスチックレンズユニット
100名以上	非鉄金属	アルミ製品
100名以上	精密機械器具製造	時計
100名以上	輸送用機械器具製造	消防車製作
100名以上	電気機械器具製造	理美容椅子、歯科医療器
100名以上	電気機械器具製造	ヘアードライヤー、ジューサー、ミキサー
100名以上	一般機械器具製造	農林業機械器具用のプラスチック部品
100名以上	電気機械器具製造	各種コイル、電子機器、メカトロ機器
100名以上	一般機械器具製造	ベアリング内外輪、自動車部品製造
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車用ステアリング部品の加工
100名以上	電気機械器具製造	配線用遮断器
100名以上	鉄鋼	自動車部品、建機部品製造業
100名以上	電気機械器具製造	セラミックコンデンサ
100名以上	鉄鋼	南部鉄器
100名以上	金属製品	金属製品
100名以上	精密機械器具製造	小型精密CNC旋盤
100名以上	電気機械器具製造	ハイエンドオーディオ機器、医療産業用各種データレコーダ他
100名以上	電気機械器具製造	X線装置部品、印刷、製本関連周辺機械
100名以上	電気機械器具製造	理化学用、産業用電熱加熱器(マントルヒーター)の設計、製造、販売
100名以上	電気機械器具製造	医療機器
100名以上	鉄鋼	特殊合金(高級)鋳物
100名以上	金属製品	駐車場管理機器
100名以上	金属製品	カセットコンロ、各種高圧ガス容器
100名以上	工業用プラスチック製品製造	自動車用部品用品(プラスチック)
100名以上	その他	熱交換器
100名以上	非鉄金属	ダイガスト製品
100名以上	電気機械器具製造	医療機器製品

100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	リモコンセンサー、昭光式ルミスイッチ
100名以上	電気機械器具製造	電気抵抗溶接機
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車、産業機器などの電装品
100名以上	その他	自動車用ワイヤーハーネス
100名以上	精密機械器具製造	自動車部品
100名以上	精密機械器具製造	各種プリント基板
100名以上	精密機械器具製造	精密機械製造の設計・製作
100名以上	精密機械器具製造	電磁弁
100名以上	一般機械器具製造	機械設備の製造販売
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車用部品
100名以上	金属製品	金属製品製造、金型製作
100名以上	一般機械器具製造	飲料メーカー向け搬送、包装機械、検査装置
100名以上	電気機械器具製造	各種電子部品組立加工
100名以上	電気機械器具製造	業務用音響機器
100名以上	金属製品	歯科用接着剤
100名以上	精密機械器具製造	精密部品製造
100名以上	鉄鋼	製缶、鋼構造物、クレーン
100名以上	精密機械器具製造	光学部品加工及び光学ユニット組立
100名以上	金属製品	住建設備(キッチン廻り)
100名以上	その他	産業用機械器具部品(金属製品、樹脂製品)
100名以上	金属製品	自動車部品
100名以上	一般機械器具製造	油圧部品加工
100名以上	一般機械器具製造	シャッター開閉機
100名以上	金属製品	一般産業機械用鋳物部品
100名以上	電気機械器具製造	配電盤関連の製造、船用電装工事、通信工事
100名以上	電気機械器具製造	電子プリント基板
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車部品
100名以上	輸送用機械器具製造	樹脂成形品塗装、自動車内装品加工組立
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車用部品、自動車用金型
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	自動車用電子部品
100名以上	不明	繊維産業機械
100名以上	輸送用機械器具製造	縫製品
100名以上	鉄鋼	建築鉄骨製作、鋼臓物製作
100名以上	電気機械器具製造	金属箔抵抗器
100名以上	精密機械器具製造	治工具製作、光ファイバー応用製品設計製造、自動省力化装置、電装回路設計、組立ほか
100名以上	電気機械器具製造	光学レンズ、プリズム、成形品、研磨品
100名以上	金属製品	スプリンクラーヘッド、バルブ
100名以上	その他	ラベル印刷機、フォーム輪転印刷機製造
100名以上	輸送用機械器具製造	トラック、乗用車、建機部品の各柱ブラケット類
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	水晶振動子
100名以上	輸送用機械器具製造	主にAT車の自動変速機に使用されるニードルローラーベアリング
100名以上	その他	落下傘、救命胴衣
100名以上	一般機械器具製造	コピー、ファックス部品、石製品
100名以上	電気機械器具製造	切削工具、工具研削盤
100名以上	電気機械器具製造	ACサーボモータ、ドライバ、コントローラ、リニアモータ、J-DISCモータ
100名以上	電気機械器具製造	金型及び同部分品

100名以上	金属製品	金属ペール缶
100名以上	一般機械器具製造	LGPガスボンベ缶のバルブ一般
100名以上	電気機械器具製造	FAX、コピー機、PC、ハードディスクなどの部品加工組立、電子証明写真機(設計～組立まで)
100名以上	電気機械器具製造	特殊電球
100名以上	輸送用機械器具製造	大型プレス加工、精密厚板板金加工、超大型鋼構造物製作
100名以上	工業用プラスチック製品製造	プラスチック成形、金型製作、弱電(家電完成品組立など)
100名以上	輸送用機械器具製造	試作用自動車部品(4輪、2輪用)
100名以上	輸送用機械器具製造	特殊自動車ボディ、金属プレス部品
100名以上	一般機械器具製造	スリッター(一般産業機械)、ワインダー
100名以上	その他	上下水道用バルブ
100名以上	金属製品	ボルト、ナット類
100名以上	電気機械器具製造	産業用コネクタ
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車部品、精密機械部品製造
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	電子部品
100名以上	電気機械器具製造	FA省力化機器、パソコン、プリンター、インクカートリッジ
100名以上	一般機械器具製造	工作機の切削保持工具の製造販売
100名以上	非鉄金属	太陽光発電用シリコンウエハー
100名以上	その他	マッサージチェア
100名以上	精密機械器具製造	多層薄膜光学部品
100名以上	その他	工作機械
100名以上	金属製品	鋳鉄部品
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車用歯車部品
100名以上	一般機械器具製造	クラッシャー
100名以上	一般機械器具製造	FPD製造装置、産業機械
100名以上	その他	パチンコ部品
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車内装部品
100名以上	鉄鋼	鋼構造物製造、水門設備、水処理機械
100名以上	輸送用機械器具製造	船用ディーゼルエンジン
100名以上	電気機械器具製造	自動車用ワイヤーハーネス
100名以上	金属製品	治具、機械部品
100名以上	一般機械器具製造	減速機モーター
100名以上	電気機械器具製造	回転機(モーター、発電機)用電磁鉄芯、トランス、リアクトリ用電磁鉄芯
100名以上	電気機械器具製造	スチール製ダクト、アルミ面格子、アルミフロア
100名以上	金属製品	自動車部品
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車試作部品の製造、上記部品製造に伴う金型、板金治具、溶接治具
100名以上	鉄鋼	鋳鍛鋼品の整調、機械加工
100名以上	電気機械器具製造	受注品(委託)、プリント基板の実装～組立～検査～整備
100名以上	精密機械器具製造	ミシン部品
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	レーザープリンター用カートリッジの部品
100名以上	金属製品	自動車用金属精密部品
100名以上	金属製品	18リットル、ほか各種空缶
100名以上	輸送用機械器具製造	サーモスタット、サーボバルブ、サーモペレット
100名以上	精密機械器具製造	真空関連製品
100名以上	電気機械器具製造	空調機、給湯器の銅配管加工
100名以上	その他	自動車部品

100名以上	その他	電子部品
100名以上	金属製品	金型部品の製造
100名以上	一般機械器具製造	乾燥機、分離機
100名以上	一般機械器具製造	搬送設備製作、自動車整備
100名以上	電気機械器具製造	電気配線器具製造
100名以上	輸送用機械器具製造	ハブ、デフ(FCDのトラック足回り部品)
100名以上	精密機械器具製造	民生用機械、金型
100名以上	非鉄金属	高融点金属
100名以上	工業用プラスチック製品製造	携帯電話の外装
100名以上	工業用プラスチック製品製造	工業用プラスチック加工、電子機器組立
100名以上	その他	真空薄膜形成装置
100名以上	電気機械器具製造	金型、通信、事務、医療器具試作から量産
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車用品
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車部品
100名以上	一般機械器具製造	リコイルスターター(小型エンジン始動装置)
100名以上	電気機械器具製造	電磁弁、半導体製造装置用温度調節装置
100名以上	その他	産業用機械向ロールの製造及びメッキ加工。製鉄用モールド製作及びメッキ
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	電子部品実装製品
100名以上	輸送用機械器具製造	トラックのフレーム、シャーシ部品
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車用油空圧機器(ブレーキ倍力装置、EGR、ティルドシリンダー、パワーシフト装置ほか)
100名以上	金属製品	各種粉末冶金製品
100名以上	鉄鋼	鉄鋼製品、肥料
100名以上	非鉄金属	通信ケーブル、フレキシブルプリント配電盤
100名以上	電気機械器具製造	自動券売機、セキュリティゲート、駐輪場システム、コインユニット、カード処理装置
100名以上	輸送用機械器具製造	車両用過給機=ターボチャージャー
100名以上	工業用プラスチック製品製造	自動車のプラスチック成形品
100名以上	精密機械器具製造	分析、計測、観察装置の開発、製造販売
100名以上	精密機械器具製造	単回使用の中心静脈用カテーテル、透析用針
100名以上	金属製品	締結部品の製造、販売
100名以上	鉄鋼	機械構造用鋼管(&TKM)
100名以上	精密機械器具製造	遊技機
100名以上	金属製品	計量腕金、鋼管柱、地中管など
100名以上	非鉄金属	非鉄金属材料
100名以上	鉄鋼	引抜鋼管製造
100名以上	一般機械器具製造	厨房機械
100名以上	一般機械器具製造	産業用ロボット(主に合成樹脂成形品取出用ロボット)
100名以上	精密機械器具製造	冷間ロール成形機、自動工具交換装置、大型カム、錠剤打錠機ほか
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	IC、LSI
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	半導体
100名以上	一般機械器具製造	産業用機械部品の加工、組立
100名以上	精密機械器具製造	ガスメーター製造
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	プリント配線板
100名以上	非鉄金属	電線、ケーブル
100名以上	非鉄金属	アルミ、アエンダイガスト、MIM製品

100名以上	工業用プラスチック製品製造	プラスチック車輛用品(エアロパーツ、ドアバイザー)
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	半導体実装製品、腕時計部品
100名以上	精密機械器具製造	交換レンズ、光デバイス
100名以上	精密機械器具製造	印刷機械
100名以上	電気機械器具製造	液晶パネル製造装置
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	精密モータ、圧力センサ
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	・精密部品加工、・通信機器製造、・設備、金型製作
100名以上	精密機械器具製造	医療用挫器
100名以上	精密機械器具製造	大・中物精密部品、液晶搬送用ロボット、各種産業用設備装置
100名以上	一般機械器具製造	荷役機械、荷役設備など
100名以上	鉄鋼	プレス金型用鋳物、工作機械用鋳物、一般産業機械鋳物
100名以上	精密機械器具製造	工作機械
100名以上	輸送用機械器具製造	コンクリートポンプ、タンクローリー、ごみ収集車、機能部品(ダンプシリンダー)
100名以上	電気機械器具製造	自動車用電装部品
100名以上	電気機械器具製造	電子部品
100名以上	鉄鋼	鉄鋼製品の梱包、加工
100名以上	鉄鋼	協力会社として製造工程の一部を担っている為、自社の製品は特 にない
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	ハードディスク用基板
100名以上	その他	車のシート製造
100名以上	工業用プラスチック製品製造	プラスチック製品及び組立品
100名以上	輸送用機械器具製造	バス、電管用シート
100名以上	工業用プラスチック製品製造	プラスチック材料の着色
100名以上	一般機械器具製造	超硬工具製造
100名以上	一般機械器具製造	超硬耐磨耗工具製造
100名以上	電気機械器具製造	携帯電話、車載カメラ、無線通信モジュール
100名以上	電気機械器具製造	電力交換装置、無停電電源装置、モータドライブ装置
100名以上	電気機械器具製造	医療用電機機器
100名以上	電気機械器具製造	自動車ヘッドランプ、テールランプ
100名以上	精密機械器具製造	計器類
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車製造
100名以上	精密機械器具製造	貨幣処理機
100名以上	輸送用機械器具製造	ディーゼル及びガソリン用エンジンマネジメントシステム・コンポー ネントほか
100名以上	電気機械器具製造	ACサーボモータ、サーボアンプ、マシンコントローラ
100名以上	精密機械器具製造	心電図用電極
100名以上	輸送用機械器具製造	給排気製品、空調製品
100名以上	非鉄金属	半導体デバイス材料
100名以上	精密機械器具製造	医療機器、炭素瀝に複合材料成形品
100名以上	輸送用機械器具製造	クラッチ
100名以上	一般機械器具製造	鋳造型装置、鋳物砂処理装置、ショットブラスト機、集塵装置、 粉粒体処理装置ほか
100名以上	一般機械器具製造	搬送機械、工作機械
100名以上	電気機械器具製造	自動車用電子部品
100名以上	電気機械器具製造	制御盤
100名以上	一般機械器具製造	業務用空調機
100名以上	電気機械器具製造	タービン発電機、プラント制御システム(制御盤、産業用計算機な ど)

100名以上	電気機械器具製造	魚群探知機
100名以上	電気機械器具製造	血液検査分析装置
100名以上	不明	シリンダーヘッドカバー、ミッションケース
100名以上	鉄鋼	ステンレス製品
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	電子部品
100名以上	電気機械器具製造	コネクタ、スイッチ、リモコン、タッチパネル
100名以上	電子デバイス・情報通信機器製造	デジタルチューナー、AM・FMチューナー、無線通信用モジュール (bluetooth、Wireless-LAN)
100名以上	精密機械器具製造	医薬品、医療機器、医療衛生材料
100名以上	電気機械器具製造	光学ピックアップ
100名以上	輸送用機械器具製造	商用車用ブレーキ
100名以上	輸送用機械器具製造	自動車部品製造
100名以上	工業用プラスチック製品製造	社内系のプラスチック製造
不明	金属製品	圧延用金属ロール
不明	精密機械器具製造	燃料系パイプ配管部品
不明	輸送用機械器具製造	自動車関連の継手、螺子類
不明	電気機械器具製造	カーエアコン用コンプレッサー電磁クラッチ部品
不明	輸送用機械器具製造	マニュアルクラッチ
不明	電子デバイス・情報通信機器製造	マイクロ液測定システム
不明	金属製品	工業用ファスナー(鋸螺類)
不明	工業用プラスチック製品製造	炭素繊維を用いた構造部品の設計、加工
不明	金属製品	板金試作
不明	輸送用機械器具製造	自動車用量産部品の試作加工、生産設備の設計製作ほか
不明	鉄鋼	造船ブロック
不明	電気機械器具製造	気象観測機器
不明	輸送用機械器具製造	シートフレーム
不明	一般機械器具製造	ボイラー部品
不明	鉄鋼	水管式ボイラー
不明	工業用プラスチック製品製造	プラスチック成形
不明	輸送用機械器具製造	シート部品
不明	電子デバイス・情報通信機器製造	半導体
不明	その他	車の部品、電子部品、産業用スイッチの部品、センサーの部品
不明	輸送用機械器具製造	超音波濃度計
不明	輸送用機械器具製造	CMガイド組立
不明	金属製品	住宅用玄関ドア

### 資料 1 - 3 技能系正社員や中核的技能者の確保・育成に関する事業所の自由回答

事業所従業員規模	業種	記述内容
29名以下	精密機械器具製造	中小企業で人材の育成出来ないのが実状、職人の集りの集団から脱皮出来ないとこれからの企業の発展が難しい
29名以下	精密機械器具製造	現状では指導できる技術者は希少になってしまった。この様な小規模な企業には入社希望が殆どなかった。3K職業とかマスコミ、その他にレッテルを貼られていた為、入ってきても長続きせず、また技術を習得しようと心掛けていた者は皆無に近かった。時間で金を得ると考えている為、少しの注意でも辞めていく者が多かった
29名以下	電気機械器具製造	ここ数年、若手(30歳以下)の採用をしたいのだが、新卒、中採を問わず、ほとんど応募がない
29名以下	電気機械器具製造	3Dプログラマーを募集しているが見つからない
29名以下	金属製品	次代を担うべき人材の確保に苦しんでいる
29名以下	金属製品	技能を極めようとの意欲が薄い
29名以下	工業用プラスチック製品製造	製造業、特に工場勤務に対し、3K意識が若い人に多いように思います
29名以下	その他	業績を左右するのは「相手に与える付加価値でその中でも①が生産UP、②が納・工期の「短縮」と考えると、人材は創造力、開発力、改良力と根気と高いハートが必要となる。現場の仕事は人や時間を掛けないやり方に変ってきている。機械化やシステム化にしてきている将来は、この延長線上に在ると考えている
29名以下	不明	ベテラン技能者の退職に伴い技術継承が難しい
30～49名	精密機械器具製造	確保については、公共の訓練校及び技術校を大いに活用したい
30～49名	精密機械器具製造	政治、社会問題も含め今、置かれて弊社の勤業に対し取り組むべき姿を常に話をし、自分達の事は自分達で守り、家族共々幸せになって行く為の職場(自分達)の理想を求めている。その事に対し、どの様に答えていくかが経営者の責任と思う
30～49名	精密機械器具製造	若手がすぐ辞める。教育する時に内容を性格に説明する事が求められ、納得しないと従わない。「辞める」と言い出すハードルが以前に比べ低い為、教える側が遠慮しながら教育している
30～49名	精密機械器具製造	①優秀な新卒の高卒、高専、大学(工学部系)の採用が難しく、近年は0です。②中核的技能者の確保が難しい。育成に努力しているが急には育たない。③中途採用者を活用しているが、これも充分には満たされない。高齢者(60歳以上)が多くなっているのだからこれらに代って伸びて欲しいと願っている
30～49名	輸送用機械器具製造	自社に適合した技能系正社員…は殆ど採用出来ていない。ある程度、社内教育により育成することが必要
30～49名	電子デバイス・情報通信機器製造	教育水準の低下の影響か、基本的能力、例えば理解力や観察力の欠如が多々見受けられる。指導する努力はしているが技術を伝える以前の問題が多く、指導する側も疲弊しきっています
30～49名	電気機械器具製造	即戦力の技術者を採用したいが応募者の質が課題。育成に時間が掛かるので中途でも質の良い人を採用したい
30～49名	電気機械器具製造	工業科高校の新卒が取りづらい
30～49名	電気機械器具製造	一人前になるまでに年月と人的費用が必要です
30～49名	電気機械器具製造	現在、技能系の社員の確保について、非常に難しい状態が続いています
30～49名	電気機械器具製造	積極的な社員と、そうでない社員の差は大きいですが総じて真面目に仕事に取り組み社員ばかりなので、こつこつと育成を行っていきたい

30～49名	電気機械器具製造	ハローワークで求めたい年齢を書く事が出来ないのは困る
30～49名	電気機械器具製造	技能系正社員を採用したいが、求人を出しても人材が集らないのが現状です
30～49名	金属製品	下請企業として長年経営。オリジナリティなし。技術系社員とは言わず職人と言っている企業体質。「人は財産」と考え薄い体質にあり、先行きの経営に危機感ある。収益性に見合った人事制度の必要性を経営者に知らしめることが大事と考える
30～49名	金属製品	30歳前後の職業経験者の転職には「やりたい事」がある。その「やりたい事」に近い仕事、あるいは技能を習得支援すれば本人のやる気と自信を生み出す。またそれは仕事で生かしたいと意欲も
30～49名	金属製品	中小企業にとって若年者の製造業離れと今後ますます少子高齢化社会に押し進んで行く社会情勢下での若年層の雇用の確保が経営課題の一つになっている
30～49名	金属製品	少子化による若年層の人手不足が日本の各業界にあるのと同様に我社の問題がある。欧米の様に早急に外国から労働者を受入れる環境を作るべきである(日本全体に)
30～49名	非鉄金属	(社)アルミニウム合金協会が実施している「溶解技能者」認定試験を受けている。2年毎に実施されているので、その都度受験させている。通信教育とスクーリングで理論的な裏付けされ、かなり理解度も向上し成果を上げている
30～49名	一般機械器具製造	近年、技術系(理系)のレベルが著しく低下しているように考えられます(例えば、sin、cos、tanさえも全く知らずに社会に出てくるケースが多い)
30～49名	一般機械器具製造	中核的技能者の確保、育成については、社内が必要とするスキルで自社が育てる
30～49名	一般機械器具製造	当地方では設計技術者(機械、電気共)の確保が困難。人材が不足している。新卒、中途採用共。
30～49名	一般機械器具製造	新卒においては、物づくりの楽しさを学校で学んで欲しい。他力本願の傾向が多く感じるので、自力で覚える習慣を身に付けて欲しい
30～49名	一般機械器具製造	小企業は毎日の生産にあけくれ教育させる余裕はない。最低限度の必要資格を取得させること、日々少ない時間を利用して技術向上意識をモラル向上を会話、文章でもって知らず事現状が成り立っています。少ない技能者で経験などを伝授させる
30～49名	工業用プラスチック製品製造	年々、新卒工業系若者の確保が困難な事態が一番心配です。
30～49名	工業用プラスチック製品製造	技能検定の内容に問題有り、なぜ合格したのか、不合格なのか明白でない
30～49名	その他	若年層の定着率が悪く、熟練した中間層が育っていない。熟練技能者の定年再雇用でしのいでいるが限度がある
30～49名	その他	作業環境が一般の製造会社と比べ悪く、技能者として育成途中で辞めてしまう人が多いように思います。オイルショック以後の技能者が育ってなく、現場指導者が少なく、年齢的なコミュニケーションが取れにくい
50～99名	精密機械器具製造	①継続的社員教育を実施する。②採用力アップ(特に中途採用で優秀な人材を確保する)
50～99名	精密機械器具製造	育成側、被育成側のいずれにも意欲的、自発的な社員が不足
50～99名	精密機械器具製造	当社は基本的に“ファブレス”ですので数名で足りませんが、その反面、確保は大変困難です。(外注との窓口も担当したり、幅広い知識が必要なため)
50～99名	精密機械器具製造	中核的技術者の高年齢化に伴う継承者作りの途中にあり、スムーズな移行が課題である



50～99名	精密機械器具製造	技術伝承、継続
50～99名	精密機械器具製造	技術系の新入社員を募集してもあまり集らない
50～99名	輸送用機械器具製造	技能系社員の賃金水準が高すぎる
50～99名	輸送用機械器具製造	確保が難しい
50～99名	輸送用機械器具製造	やる気のある30歳代までは親会社の機関、外部機関を含めて資格を取得させ育成する
50～99名	輸送用機械器具製造	仕事に対する切極性、意欲に欠ける人が多く、結果、他人のせいにする。自分を広く、こそが会社を良くするという自己研鑽が不足している
50～99名	輸送用機械器具製造	工業系以外からの確保が多い為、専門的な知識など機械操作などを訓練出来る機関が少ない(ポリテクセンターなど)
50～99名	輸送用機械器具製造	大企業のみが利益を上げていて、下請けは教育に掛ける費用もない。格差を無くす事が必要である
50～99名	輸送用機械器具製造	造船については、伝承能力が多い為、次世代に引き継ぐ事が出来るかが課題と感じます
50～99名	輸送用機械器具製造	製造現場における設備の保守保全が設備の高度化についていけない。特に地域によっては初めて触れるもの多くトラブル時の対応が遅くなる
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	人を育てるということは大変難しい。当社では育てていくための教育がヘタだと思う(ノウハウもない)
50～99名	電気機械器具製造	当社においては、開発技術力が製造力の源泉的な位置づけにあることから技術部員を技能系として取扱っている。技術員の給与は一般的に高いのでハローワークのみでは優秀な人材の確保が難しい
50～99名	電気機械器具製造	インターシップや就職支援マッチング会などを活用している
50～99名	電気機械器具製造	新卒者の採用が難しく、中核的技能者の確保、育成に不安を感じている
50～99名	電気機械器具製造	ハローワーク、一般の派遣会社に求人依頼するもミスマッチが多い。幸にも親企業の近在派遣会社には、親企業のOBが多数登録されており、その中から必要人材をピックアップし派遣してもらっている。その後、3ヶ月程度、技能をチェックし必要な人材を移籍活用している。(高齢は65歳位、施行中)。この人材と若手プロパーのミックスで対応中
50～99名	電気機械器具製造	時間と費用(安く)をかけて定期的に多くの回数を作ってやりたい
50～99名	電気機械器具製造	生産技術者、品質技術者などの生産の要になる中核技術者の確保、育成に努めているが生産現場が国内に無く、机上の知識が多く、智恵に結び付かず実践で力が発揮出来ない(経験に基づく改善力がない)
50～99名	金属製品	一人前になるのに5年は最低かかる為、継続的に勤務可能な人材採用とその人を育成する計画が重要と考えている。中間採用が機械加工は難しい
50～99名	金属製品	40～50歳の一番油の乗った人材が居ない
50～99名	金属製品	若年層の求職が少ない
50～99名	金属製品	高卒機械科系、電気科系の社員は全く取れていない
50～99名	金属製品	工業系高校のレベル低下
50～99名	金属製品	生産量の減少により、困窮しております。増大により早く若者の育成を期待しています
50～99名	金属製品	中核的技能者の育成については、さらにOJTを実践し企業の技術を継承していかなくてはならないと思います。また従業員間のコミュニケーションも技能者の確保する上で重要なことから小集団活動などの活動を取り入れ、職場のコミュニケーションがよくなるようにしていかなければいけないと感じました

50～99名	鉄鋼	OJT中心での社内育成だが、OFF-JTも組み込みたい。しかし専門的な研修が多く、当社に合う内容の研修が少ない
50～99名	鉄鋼	中小企業の技能者確保は難しい
50～99名	鉄鋼	技術屋に支払うことができる賃金が少なすぎて、人材が集らない。金融機関などに利益が片寄ってる構造が変わらないと物づくりの日本は消失する
50～99名	非鉄金属	日本国内における技能系社員の評価が低すぎる。他業種との給与体形と比較してもあまり良いとは言えない。資源の少ない日本が生き残るには技術開発能力(物づくり)が必至です。国として何らかの支援があるべきと考えます
50～99名	一般機械器具製造	日常業務に追われ、研修などの実施が出来ていない
50～99名	一般機械器具製造	特殊な技術を持つ社員の採用・育成が困難
50～99名	一般機械器具製造	創業は古く、技術的能力をもった社員が高齢化し、技術の継承がうまく継がっていない。新入社員は毎年ように確保しているから、中核的技術者に育つまで時間がかかる。従って、しばらくは中途採用により補完せざるを得ない
50～99名	一般機械器具製造	これまで育成指導や教育が不足していた為、次世代の人材が育っていない。今年から力を入れており、教育の必要性を痛感している
50～99名	一般機械器具製造	技能者については若年層を中心にレベルの向上が見られるが、若年・中核層共に知識面の向上に変化が見られない。技能だけでなく知識面での育成も行いたい
50～99名	工業用プラスチック製品製造	中小企業として人材(中核的技術者)の難しく技能者の高齢化に伴い、理工科系の新卒者採用が出来ず苦戦しています
50～99名	工業用プラスチック製品製造	確保、育成が社内的難しい
50～99名	工業用プラスチック製品製造	景気の上昇に伴い理工系学生の応募が激減しました
50～99名	工業用プラスチック製品製造	募集しても優秀な人材が集らない
50～99名	工業用プラスチック製品製造	キャリア形成プラン、教育訓練計画、就業能力調査などとOJT、OFF-JTにより技能のレベルアップを図っていますが、それ以前に基本的なモラルアップが若い人に欠けており苦労している
50～99名	その他	若い人が入ってこないの、高齢技能者に頼っているの、この先どうなるか不安
50～99名	その他	年々、求人面で少数化している為、人材の確保に金額面及びメディアが必要不可欠となってきている。新卒者も高卒より大卒へと上昇せざるを得ない
50～99名	その他	現在の若者は持久力に欠けているものが多く、常に管理職の温かい指導が肝要である。将来の生活設計について話し、夢を持たせる事が整調と定着につながる
50～99名	その他	工場所在地は離れた他県でもあり、従業員用調査は未実施
50～99名	不明	人員の入替えをしたいが現状では、なかなか実現できない(若がりえりしたい)
100名以上	精密機械器具製造	“必要な技能は社内で確保する”が基本原則である
100名以上	精密機械器具製造	製造業への就職希望が減少している
100名以上	輸送用機械器具製造	最近、物づくりに対する問題意識が薄れている様に思われる。特に考える力が不足している
100名以上	輸送用機械器具製造	地方都市では工業系高校が少なく、又工業系高校から大学への退学者が多く、地元で工業系高校卒者を雇用することがたいへん困難である(職業訓練校の充実が望ましい)
100名以上	輸送用機械器具製造	高卒、新卒者は「物づくり」の分野でも特に自動車関係の業界に入りたがらない。また、技術系の高卒を出る方も弊社の様な製造業に関心のうすい方が多く、人材の募集、確保が難しくなっている。従って新卒も中途採用も普通系、商業系の学校を出た方の採用が多く、入社してからの技術教育も難しくなっているのが現状。工業系学校出身者の離職率も割に高い

100名以上	輸送用機械器具製造	今後、少子化により国内での人材確保が難しくなる。海外、中国、インドからの人材導入が必要となってくるのではないかと？
100名以上	電気機械器具製造	技術系正社員一人に対して広く、多くの知識や対応が必要となっており、それにより多忙などにより育成に時間が掛かる。また技能者のモチベーション維持が難しい
100名以上	電気機械器具製造	新卒者は殆ど定着しないので途中入社に重きをおいている
100名以上	電気機械器具製造	インサートマシン、テップマウンターのオペレーター～技術管理者の育成と確保
100名以上	電気機械器具製造	①技能を伝承出来る仕組み作り、②後継者の育成、が急務である
100名以上	電気機械器具製造	若年層や派遣社員のレベルが低下している分、中核者の能力が必要になってきた
100名以上	鉄鋼	技能者の育成にはチームワークが重要と考えてますが、最近一般企業で導入が増加しております成果報酬(行き過ぎた)は、この阻害要因となるような気がします。すなわち個人への短期的かつ過度の成果報酬は部下に教える、同僚に教わる、皆で協力し合って作り上げることにマイナスとなるような気がしております
100名以上	一般機械器具製造	大学全入時代を背景に高校卒業後、技能系仕事をを目指す人への動機づけが必要となってきた。国内に残す技能と海外に移管する技能を明確に定めることが必要と感じる。また高付加価値の仕事を日本国内に残すことと、それを若手技能者に伝承することが課題だが、若者の技能は離れが問題となると思われる
100名以上	工業用プラスチック製品製造	国、県期待出来ず(独自のアクションあるのみ)
100名以上	その他	確保が難しい困難になっている。特に工業高校系「ロー付け」という特殊作業について資格の取得方法が見つからない
100名以上	その他	女性技能者に総合職化への困難上
100名以上	その他	最近、あいさつなど基本礼儀から教えないといけない
100名以上	不明	契約社員、派遣社員の定着率が低い
不明	精密機械器具製造	社会一般に技術系の処遇が悪いから良い人材が集らない。技術の大切さが社会が認識していない。かけ声ばかりである。働くこと(技術)の大切さを知らない人が多いから何処かで困るまでその状況は続く。カネやタイコばかり叩いている
不明	精密機械器具製造	学習意欲が少ない。道理が不足(礼節)
不明	輸送用機械器具製造	中核技能者(30歳台)を育成する者が不足している
不明	輸送用機械器具製造	不良発生に対して、自ら原因を究明し、発生を防ぐという積極性がない。モチベーションが低い
不明	輸送用機械器具製造	社員の人材育成における技能、技術の伝承
不明	電気機械器具製造	教育に投資しても人の出入りが多いので無駄になる
不明	金属製品	新卒の採用がなかなか困難な為、社内で育成が難しい
不明	金属製品	小企業が中企業への成長段階では採用は厳しい状況にあり。個人スキルが良く分かる開かれた労働不足解消が出来る社会になる施策が在ると思う
不明	金属製品	奈良県の場合、技能系正社員の教育施設が(特にメカトロ)ないと行って良い。国の公的機関(ポリテク、高等専門工業)等に対する助成が欲しい
不明	金属製品	技能訓練、研修の為に外部機関があると中小企業の技能教育の一助になるのではないかと考える
不明	金属製品	技能系の多能工者は会社の宝です
不明	鉄鋼	世代交代の真っ只中であり、次期中核の育成に苦労している
不明	鉄鋼	寮施設が完備されており、地方出身者主体に雇用、確保、育成しているが近年、少子化、進学アップ、地方に大企業の支店工場が進出し、都市への就職希望者が年々減少しつつある

不明	その他	中小企業における人材育成の問題点…「人」－高学歴者が少なく入社してからの育成になるが継続して何かをする習慣があまり無い。続かない。「システム」－人を育成していく流れが現場に作り辛い。古い人の考え方を変えづらい。「知識」管理者や先輩達が時代に沿ってスキルアップ出来ていないので知識の有る上司が少ない
不明	その他	活性化した自立集団、キーマン育成～拡大

## 資料 2 - 1

### 従業員用

#### 若手・中堅技能者の育成・能力開発と処遇に関する調査

##### 【調査の目的・方法】

この調査は、ものづくりの現場で中心的な役割を果たしておられる技能者の方の能力開発や処遇の現状について調査するものです。全国の従業員数 30 人以上の機械・金属関連企業に属する 10,000 事業所に勤務する技能者の方を対象として、社団法人 中央調査社が、独立行政法人 労働政策研究・研修機構の委託を受けて行います。

ご回答につきましては、労働政策研究・研修機構が分析し、厚生労働省で行われる技能者の方の能力開発支援についての検討の際に、基礎資料として活用させていただきます。なお、本調査は匿名調査であり、回答頂きました内容は厳密な管理のもとにすべて統計的に処理し、貴社名、個人名が他に漏れることは一切ありません。

##### 【記入上のお願い】

1. 特段の記載がない限り 2008 年 9 月 30 日現在 の状況についてご回答ください。
2. 「1 つに○」「あてはまるものすべてに○」など、調査票に書いてある指示をお読みになりながら、該当する番号に○印、または該当する数字をご記入ください。
3. 出来る限りご記入いただき、空欄があっても結構ですのでご返送ください。
4. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒（切手不要）にて 2008 年 10 月 14 日（火） までにご投函ください。

調査についてご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせください。

##### <調査の内容や回答方法について>

社団法人 中央調査社 管理部 担当：笠原、小林  
〒104-0061 東京都中央区銀座 6-16-12  
TEL:03-3549-3125 FAX:03-3549-3126 E-mail:office@crs.or.jp



##### <調査の趣旨・目的について>

労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 担当：藤本、稲川  
TEL:03-5991-5153、5122 FAX:03-5991-5074 E-mail:fujimoto@jil.go.jp

※ 労働政策研究・研修機構は厚生労働省所管の独立行政法人で、労働政策に資する調査研究活動、労働についての情報収集・提供などの活動を行っております。

(ホームページ URL <http://www.jil.go.jp>)

## I. 現在従事している仕事と会社での能力開発について

問1 あなたが現在従事している業務はどのようなものですか。次のうち、業務に含まれるものすべてに○をしてください（あてはまるものすべてに○）。  
また、最も主要な業務の番号を記入してください。

- 1 1 ものの製造に直接関わる業務
- 2 2 保守、点検、修理作業
- 3 3 生産管理、品質管理
- 4 4 試作

- 5 5 生産技術
- 6 6 測定・検査
- 7 7 部門の管理・監督
- 8 8 その他

(具体的に: )

最も主要な業務は・・・

(1～8の番号を記入ください)

付問 ものの製造に直接関わる業務に従事されている方にうかがいます。  
あなたの現在のお仕事は以下のどの作業分野にあたりますか（あてはまるものすべてに○）。  
また、最も重点的に関わっている作業分野の番号を記入してください。

- 1 1 製罐・溶接・板金
- 2 2 プレス加工
- 3 3 鋳造・ダイキャスト
- 4 4 鍛造
- 5 5 圧延・伸線・引き抜き
- 6 6 切削加工
- 7 7 研削加工・研磨
- 8 8 放電加工・レーザー加工

- 9 9 熱処理
- 10 10 メッキ・表面処理
- 11 11 塗装
- 12 12 射出成形・圧縮成形・押出成形
- 13 13 機械組立・仕上げ
- 14 14 電気・電子組立
- 15 15 ハンダ付け
- 16 16 その他(具体的に: )

最も重点的に関わっている作業分野・・・

(1～16の番号を記入ください)

問2 ①あなたがこれまで仕事をしていくなかで必要となった知識・技能は何ですか。(あてはまるものすべてに○)。また、②回答いただいた必要な知識・技能について、習得したり、伸ばしたりするのに有効と思われる方法をお答えください(あてはまるものすべてに○)。

	① これまで仕事をしていく中で必要となった知識・技能(あてはまるものすべてに○) ↓	② 必要な技能・知識を習得したり、伸ばしたりするのに有効な方法(あてはまるものすべてに○)								
		見まね	先輩や同僚の仕事の見よう	てもらうこと	先輩や上司から随時指導してもらうこと	指導担当者から計画に基づいて指導してもらうこと	やさしい仕事からより難しい仕事と順に経験すること	作業標準書や作業手順書などを参照すること	社内外で実施される研修	通信教育の受講やテキストの講読などの自学自習
担当業務に関するより高度な技能・知識	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
担当業務と関連する業務に関する幅広い技能・知識	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
組立・調整の技能	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9
自動機の段取り替えをする技能	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9
NC機やMCのプログラミング	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9
複数の機械を操作できること	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9
単独で多工程を処理する技能	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9
設備の保全や改善のための知識・技能	8	1	2	3	4	5	6	7	8	9
設計に関する知識・ノウハウ(CAD・CAE等に関するものを含む)	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
計測・制御に関する知識・ノウハウ	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
電気・電子回路に関する知識・ノウハウ	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9
電気通信に関する知識・ノウハウ	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
メカトロニクスに関する知識・ノウハウ	13	1	2	3	4	5	6	7	8	9
試作・開発に関する技能・知識	14	1	2	3	4	5	6	7	8	9
生産工程を合理化するための知識・技能	15	1	2	3	4	5	6	7	8	9
品質管理や検査・試験の知識・技能	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9
生産ライン管理のための知識・ノウハウ	17	1	2	3	4	5	6	7	8	9
部下や後輩を指導できること	18	1	2	3	4	5	6	7	8	9
財務や営業など会社の経営に関する知識	19	1	2	3	4	5	6	7	8	9
その他(具体的に: )	20	1	2	3	4	5	6	7	8	9

①で○をつけた技能・知識についてのみ回答

問3 お勤めの会社でのご自身の能力開発に関わる状況についてうかがいます。以下の a~j のそれぞれについて最も近いもの1つに○をつけてください。

	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
a. 仕事に必要な技能・知識は、会社の計画に沿って着実に身につけることができている	⇒ 1	2	3	4
b. 仕事に必要な技能・知識について十分な指導をしてくれる上司や先輩が身近にいる	⇒ 1	2	3	4
c. 仕事が忙しくて、技能・知識を習得したり、伸ばしたりすることができない	⇒ 1	2	3	4
d. 仕事に必要な技能・知識を身につける上で、仕事を離れた教育訓練の場(off-JT)を、これまで効果的に活用している	⇒ 1	2	3	4
e. 仕事に必要な技能・知識を身につけるために、通信教育を受けるなどの自主的な教育訓練を効果的に行っている	⇒ 1	2	3	4
f. 勤めている職場(会社)は、技能者を育成しようという雰囲気強い	⇒ 1	2	3	4
g. 勤めている職場(会社)は、技能者の間で切磋琢磨して、技能や知識のレベルを伸ばそうという雰囲気強い	⇒ 1	2	3	4
h. 現在の自分の技能や知識のレベルは十分に把握できている	⇒ 1	2	3	4
i. これから自分に必要となってくる技能・知識は、会社(事業所)から明確に示されている	⇒ 1	2	3	4
j. これから必要となってくる技能や知識は、積極的に身につけていきたいと思っている	⇒ 1	2	3	4

問4 会社が主催する仕事を離れた教育訓練(off-JT)について、どのようなことを希望していますか(あてはまるものすべてに○)。

- 1 off-JTの時間を今よりも増やしてほしい
- 2 off-JTの時間を今よりも減らしてほしい、あるいはなくしてほしい
- 3 off-JTの内容を今よりも多様なものにしてほしい
- 4 off-JTの内容を今よりも絞り込んでほしい
- 5 場当たりに実施するのではなく、計画的に実施してほしい
- 6 現在勤務する事業所ではoff-JTが実施されていないので実施してほしい
- 7 仕事や作業をスムーズに進める上での専門知識・技能の習得ができるようにしてほしい
- 8 日常の業務で身につけた作業のやり方の裏付けとなるような知識や理論を習得できるようにしてほしい
- 9 キャリア形成(キャリアの節目ごと)に必要な知識・技能を体系的に習得できるようにしてほしい
- 10 仕事に関連した資格を習得するためのoff-JTを充実させてほしい
- 11 その他(具体的に: )
- 12 off-JTについての希望は特にない





(2) あなたの処遇を決める上で会社に重視してほしい点は何ですか (あてはまるものすべてに○)。

- |               |            |
|---------------|------------|
| 1 従事している仕事の内容 | 8 人柄や協調性   |
| 2 仕事の習熟度      | 9 管理・監督能力  |
| 3 仕事の実績       | 10 指導・育成能力 |
| 4 勤怠状況        | 11 年齢      |
| 5 専門的な知識・能力   | 12 勤続期間    |
| 6 保有している資格    | 13 学歴      |
| 7 仕事に対する積極性   | 14 その他     |
- (具体的に： )

問7 あなたは技能に関する社内検定や、国家検定を取得していますか (あてはまるものすべてに○)。

- 1 社内検定・国家検定を取得している → 付問1、付問2にお答えください。
- 2 社内検定・国家検定は取得していないが、今後取得を検討している → 付問1のみにお答えください。
- 3 社内検定・国家検定は取得しておらず、今後も取得を検討していない → 問8にお進みください

付問1 あなたが社内検定・国家検定を取得した、または取得を検討している理由は何ですか (あてはまるものすべてに○)。

- 1 昇格・昇進の前提となっているから
- 2 昇格・昇進選考の際に考慮されているから
- 3 資格手当が毎月支給されるから
- 4 賞与の額に差がつくから
- 5 自分の技能レベルをアピールできるから
- 6 能力開発の目安となるから
- 7 職場や会社に「取得して当然」という雰囲気があるため
- 8 転職に有利だから
- 9 その他 (具体的に： )

付問2 あなたは国家検定を取得していますか。



取得した国家検定名と検定級を以下に記入してください

例：フライス盤作業・1級	⑤
①	⑥
②	⑦
③	⑧
④	⑨

問8 現在の会社における評価・処遇やキャリアに関する取組みについて、どのようにお考えですか。  
以下のa~kのそれぞれについてあなたのお考えに最も近いもの1つに○をしてください。

	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない
a. 自分の仕事ぶりに対する評価は適切に行われている	➡ 1	2	3	4
b. 自分に対する処遇は、自分の仕事ぶりを適切に反映している	➡ 1	2	3	4
c. 会社は、能力や実績などに応じて、各技能者の処遇にもっと差をつけてよいと思う	➡ 1	2	3	4
d. 自分の能力の向上に伴い、より高度な仕事が会社から与えられている	➡ 1	2	3	4
e. 会社は仕事への配置や異動に関して、自分の過去の訓練歴や職務経験を考慮している	➡ 1	2	3	4
f. 会社は仕事への配置や異動に関して、自分の希望を反映してくれる	➡ 1	2	3	4
g. 会社は、技能者が技術分野の知識・ノウハウを習得することを奨励している	➡ 1	2	3	4
h. 会社は、これからの中長期的なキャリアの見通しを示してくれている	➡ 1	2	3	4
i. 会社は、技能者に対し、管理職としてのキャリアルートだけでなく、専門性を活かすことができるキャリアルートを用意している	➡ 1	2	3	4
j. 会社は技能者の転職を支援してくれる	➡ 1	2	3	4
k. 会社は技能者の独立開業を支援してくれる	➡ 1	2	3	4

### Ⅲ. 今後のキャリア形成・能力開発について

問9 あなたは今後も技能者としてのキャリア形成を積極的に進めていきたいと思っていますか。

1 そう思う

2 どちらとも言えない

3 そう思わない

➡ (問10にお進みください)

付問 あなたは将来、どのような技能者を目指していますか (1つに○)。

- 1 似たような多くの機械を使いこなして生産を担当 (段取り替え、設備保全を含む) することができる「多台持ち技能者」
- 2 複数の工程からなる生産ラインを担当 (段取り替え、設備保全を含む) することができる「多工程持ち技能者」
- 3 設備改善・改造や治工具製作などを含めた生産工程全般にわたる作業を担当したり、試作・開発に参加できる「万能型技能者」
- 4 特定の技能領域で高度な熟練技能を発揮できる「高度熟練技能者」
- 5 基幹的な生産工程・業務を担った経験を活かして、さらに高度な技術的知識を身につけた「テクノワーカー (技術者の技能者)」
- 6 製造現場のリーダーとして、ラインの監督業務を担当することができる「マネージャー型技能者」
- 7 事業所の生産活動全体の管理や、営業・財務などといった経営の一部を担当できる「経営者の技能者」
- 8 その他 (具体的に: \_\_\_\_\_ )

問10 あなたは今後の職業生活についてどのようにお考えですか（1つに○）。

- 1 今の会社で働き続けたい
- 2 今の会社とは別の会社に転職したい
- 3 やがては独立して自分で企業を経営したい
- 4 その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

付問 「3 やがては独立して自分で企業を経営したい」と回答された方にうかがいます。  
開業するとしたら、どのような業種で開業したいとお考えですか。

- 1 現在の会社と同じ業種
- 2 現在の会社とは異なる製造業
- 3 製造業以外の業種
- 4 業種まで考えていない

問11 これからのあなたご自身の能力開発についてうかがいます。

(1) あなたがこれから身につけたいと思うのはどのようなことですか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 設計に関する知識・ノウハウ  
(CAD・CAM・CAE等に関する技術を含む)
- 2 設備の保全や改善のための知識・ノウハウ
- 3 品質管理に関する知識・ノウハウ
- 4 生産ラインの合理化・改善に関する知識・ノウハウ
- 5 多品種少量生産に関する知識・ノウハウ
- 6 高精度機械加工に関する知識・ノウハウ
- 7 電子・電気回路に関する知識・ノウハウ
- 8 計測・制御に関する知識・ノウハウ
- 9 電気通信に関する知識・ノウハウ
- 10 メカトロニクスに関する知識・ノウハウ
- 11 ロボットに関する知識・ノウハウ
- 12 ソフトウェアに関する知識・ノウハウ
- 13 セールスエンジニアリングに関する知識・ノウハウ
- 14 環境管理に関する知識・ノウハウ
- 15 企業経営全般に関する知識・ノウハウ
- 16 経理・財務に関する知識・ノウハウ
- 17 営業・販売に関する知識・ノウハウ
- 18 人事・労務に関する知識・ノウハウ
- 19 外国語
- 20 その他  
(具体的に： \_\_\_\_\_)
- 21 特に身につけたいと思うことはない

(2) これから新たな知識・技能を身につけていく際に、積極的に活用していきたいと考えている社外の機関はどれですか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 親会社・グループ会社
- 2 民間教育訓練機関（民間教育研修会社、民間企業）
- 3 事業所で使用する機器、ソフトウェア等のメーカー
- 4 商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体
- 5 能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）
- 6 公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター・試験所等を含む）
- 7 専修学校・各種学校
- 8 高専、大学、大学院等
- 9 その他（具体的に： \_\_\_\_\_）
- 10 特に活用したいと思う社外の機関はない

## IV. あなたご自身について

F 1 あなたの年齢は。…   歳

F 2 性別は。… 1 男性 2 女性

F 3 最終学歴は。

- |               |        |
|---------------|--------|
| 1 中学卒         | 4 大学卒  |
| 2 高校卒         | 5 大学院卒 |
| 3 短大・高専・専門学校卒 |        |

F 4 勤務先についてうかがいます

(1) 勤務先企業の業種は（主なもの1つだけに○）。

- |                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| 1 精密機械器具製造        | 6 鉄鋼                  |
| 2 輸送用機械器具製造       | 7 非鉄金属                |
| 3 電子デバイス・情報通信機器製造 | 8 一般機械器具製造            |
| 4 電気機械器具製造        | 9 工業用プラスチック製品製造（加工含む） |
| 5 金属製品            | 10 その他（ ）             |

(2) 勤務先企業の従業員規模は。

- |            |                |                |
|------------|----------------|----------------|
| 1 29名以下    | 5 300～499名     | 9 5,000～9,999名 |
| 2 30～49名   | 6 500～999名     | 10 10,000名以上   |
| 3 50～99名   | 7 1,000～2,999名 |                |
| 4 100～299名 | 8 3,000～4,999名 |                |

(3) 現在の会社での勤続年数は…   年   カ月

(4) 現在の会社にはどのような経緯で勤めはじめましたか（1つに○）

- |          |               |
|----------|---------------|
| 1 新卒入社した | 3 その他（具体的に： ） |
| 2 中途入社した |               |

(5) 現在のあなたの役職は。

- |              |          |
|--------------|----------|
| 1 一般従業員      | 4 課長相当   |
| 2 現場管理・監督者相当 | 5 その他    |
| 3 係長相当       | （具体的に： ） |

(6) あなたが現在お勤めの事業所のある都道府県は。……（ ）都・道・府・県

F 5 あなたはこれまで、お勤めの会社において事業所間の配置転換を経験したことがありますか。

- 1 ある 2 ない

F 6 あなたは転職の経験がありますか。

- 1 ある                      2 ない



付問 現在の勤務先に就職される前の直前の勤務先についてうかがいます

(1) 業種は何でしたか (1つに○)。

- 1 現在の会社と同じ業種の会社  
2 現在の会社とは異なる製造業の会社  
3 請負・派遣会社  
4 1～3以外の業種の会社 (具体的な業種は： )

(2) 勤務先企業の従業員規模は。

- |            |                |                |
|------------|----------------|----------------|
| 1 29名以下    | 5 300～499名     | 9 5,000～9,999名 |
| 2 30～49名   | 6 500～999名     | 10 10,000名以上   |
| 3 50～99名   | 7 1,000～2,999名 |                |
| 4 100～299名 | 8 3,000～4,999名 |                |

(3) 主な仕事は何でしたか (1つに○)。

- 1 今の仕事と同じ仕事  
2 今の仕事と類似した仕事  
3 今の仕事と違った仕事 (具体的に： )

※技能者の育成・能力開発について特に感じておられることがありましたら、具体的にお書き下さい。

～調査はこれで終わりです。最後までご回答いただき、誠にありがとうございました。～

返送いただきましたご回答を分析した結果は、(独)労働政策研究・研修機構から研究成果物として発表されます。時期は2009年3月頃の予定ですが、それ以降、ホームページ(URL: <http://www.jil.go.jp>)からダウンロードすること(PDF形式)が可能です。また、この成果物につきまして書籍形式のものをご希望の方は、労働政策研究・研修機構 藤本まで(連絡先は先頭ページに記載)ご連絡ください。なお、ご連絡の際にお知らせいただいた住所、メールアドレス等の個人情報は、書籍の発送にのみ使用致します。

## 資料 2 - 2 技能者の育成・能力開発に関する回答従業員の自由回答

勤務先従業員規模	勤務先業種	性別	年齢	記述内容
29名以下	電子デバイス・情報通信機器製造	男	20～24歳	マーケティングや工事など、起業ごとに有効な能力を開発できる機会があると良いと思う
29名以下	金属製品	男	40歳以上	自己研修をしたいと思っているが仕事が忙しくて時間が取れない
29名以下	工業用プラスチック製品製造	男	30～34歳	中小企業(自社)において、教育する側の能力不足(指導力)が感じられる
29名以下	金属製品	男	30～34歳	日本の技能者に対する技術継承は諸外国に比べ、生活保証は無く、衰退の危機に陥っていると感じます。今後さらに状況は悪くなると思っています
29名以下	電気機械器具製造	男	35～39歳	人員が少ない為、社外講習は難しい。家で映像として学習できるものがよい
29名以下	工業用プラスチック製品製造	男	35～39歳	何度も不良品を出さないよと技術は身に付かないと思う
29名以下	鉄鋼	男	25～29歳	本人のやる気
29名以下	精密機械器具製造	男	20～24歳	現場に昔からおられる技術者のやる気、活力があまり見られず一人一人の知識、技能は多く持っているはずなのですが、新しい人達にあまり伝えていません。先輩方がやる気を見せないと若い人材も育たないし明日のやる気もおこりません
29名以下	非鉄金属	男	30～34歳	変わらない
30～49名	鉄鋼	男	25～29歳	社内教育などを充実させる事が大切だと感じます
30～49名	精密機械器具製造	男	25～29歳	もっと都の方からも呼びかけて欲しい
30～49名	金属製品	男	25～29歳	場当たり的な教育しか受けていないが必要ないのだから仕方がない、と言えば仕方がない。小さい会社なので自分で段取りから検査まで覚えるしかない。ラインでずっと同じよりはマシンかもしれないが、研磨に関して資格などがあるなら取得をサポートする、etcをして欲しい。自分の位置が分からないので
30～49名	電気機械器具製造	男	20～24歳	もっとシニア世代の雇用を増やし、積極的に若手を指導する事で良い技能者を育成できるのではと思います
30～49名	金属製品	男	20～24歳	社長が仕事の内容を把握していない
30～49名	金属製品	男	30～34歳	何でも自動化して現在の製造業では人の能力が必要ではなくなっているので、年配の方が手作業で行っていた頃のノウハウ的な部分を知って、今の機械を使える様になると生産能力率も上がり、個人の知識や技術も上ってくると思う
30～49名	一般機械器具製造	男	20～24歳	覚えたくない人に覚えさせても中途半端に覚えてしまうと思う。積極的な人、やる気のある人を見極めてその人に覚えさせていくべき。目標を持っている人は覚えが早いと思います
30～49名	一般機械器具製造	男	30～34歳	会社から技能者を育てるという意味が伝わらない。その場しのぎで作業をさせてる感じがする
30～49名	工業用プラスチック製品製造	男	25～29歳	仕事量の増減による育成などの明確な方針が不透明であると思う
30～49名	金属製品	男	35～39歳	作業内容に向き不向きがあると思うが、不向きの作業内容をいつまでも続けさせても技能UPは僅かな物でそのへんの見極めを的確に行わないと技能者は育たないと思う
30～49名	精密機械器具製造	男	25～29歳	習うより慣れる
30～49名	電気機械器具製造	男	25～29歳	やはり仕事でやる上で会社のレベルアップは給料のアップにつながるので、いろいろな事をやっていかないといけないと思う
30～49名	その他	男	35～39歳	技術を持った方々が定年時期を迎えているのに、その技術などの伝来が非常に遅れていると感じます。会社を問わず、いろいろな形でその技術が今後の日本の生産業に生かされる様になれば良いと思います

30～49名	電気機械器具製造	男	25～29歳	資材(購買)という事もあり、図面にて特注品を発注するので図面に関する能力をもっと身に付けたい。また加工業者の加工工程なども把握出来る様にしていき、コストダウンなどを計れるようにしたい
30～49名	不明	男	25～29歳	社内にいるだけでは伸びないと思います。他の会社の見学や製品を見たり、いろいろな刺激を受けないといけないと思います
30～49名	工業用プラスチック製品製造	男	30～34歳	能力を身に付けても処遇に変化はない会社が多いと思います。私達、製造者が事務、その他非営利部門との差がないことに不満を感じています。こんなことでは日本のものづくりは衰退してしまいます。このようなことを改善する為に力を貸していただきたいと思っています
30～49名	電子デバイス・情報通信機器製造	男	35～39歳	★コミュニケーション。★信用
30～49名	精密機械器具製造	男	40歳以上	他人から与えられてやるものではない。意志の有無による
30～49名	工業用プラスチック製品製造	男	25～29歳	大手、中小に限らず、技能・資格を取得できる様な環境、状態、義務化を設けて欲しい
30～49名	金属製品	男	30～34歳	技術者の育成には会社が協力しない事には良くならないと考えます。会社が積極的に取り組むべきと考えます
30～49名	工業用プラスチック製品製造	男	40歳以上	指示されなくてもどんなに小さな仕事でも自主的に行った良い事について、その者達を誉める事。この様な小さな改善を見つけてあげられる目を持ち、会社のレベルアップのための人間作りが出来る。管理者を育成する。個人のレベル上がれば会社のレベルも上がるはず
30～49名	電気機械器具製造	男	35～39歳	個々の性格によって、いろいろな考えが有ると思います。それだけに難しいと思います
30～49名	精密機械器具製造	男	35～39歳	技能や仕事に対しての積極性を正當に評価出来る査定方法と人間作り
30～49名	工業用プラスチック製品製造	女	20～24歳	社会人になるにつれて高校生とは全く違い、一人の社会人として上司の方々の指導を受け確実にやり、充実してやっていきたいなあと思っています
30～49名	工業用プラスチック製品製造	男	30～34歳	中小企業においては時間を設ける事は非常に難しいと痛感しております。それにより時間外での教育、指導といった形になり、なかなか計画的に事が進まない。よって個々の成長度合いが遅く、仕事への意欲が低下し離職につながったり悪循環な傾向にあると思う
30～49名	金属製品	男	35～39歳	基礎技術の習得は“真似る”が基本と思います。習得意欲があつてこそ周囲のバックアップが生きてくると思います。それからその能力を伸ばしていくのは広範な知識であると思います
30～49名	電気機械器具製造	男	20～24歳	多方面に技能・技術が必要となってきたので、それぞれに能力開発して行くのでなくリンクして能力開発していく必要がある
30～49名	電気機械器具製造	男	40歳以上	社外の専門の機関を利用するのが有効だと思う
30～49名	電気機械器具製造	男	30～34歳	現在の仕事で特殊で知識・技能を身に付ける機関がないのもっと幅広い業種に関わる機関があればいいと思う。現社会の小規模の企業の技能・知識の教育のあり方がこのアンケートを通して良い方向に向かってくれる事を願います
30～49名	金属製品	男	25～29歳	若年労働者が将来を見据えた中でどれだけ積極的に取り組める環境、モチベーションを持つ様にしていかが育成していく中で大切だと思う
30～49名	精密機械器具製造	男	35～39歳	勤務先では技能者は必要とされておらず、日々の仕事に追われているのが現状です。自分自身のこれからを考えると「何とかしなくては」と思っている
30～49名	鉄鋼	男	20～24歳	手軽に能力Up
30～49名	金属製品	男	25～29歳	一貫性がないように思える。育成計画がまったくない
30～49名	一般機械器具製造	男	35～39歳	「働く」事に対し、20代の個々の意識レベルがあまりにも差がありすぎるため、育成という形にならない
30～49名	精密機械器具製造	男	25～29歳	覚えようとする気持ちや会社に対する気持ちをどうやって向上させればいいのか



30～49名	電気機械器具製造	男	30～34歳	中小企業は能力開発などは個人で行うしかない感じがする
30～49名	金属製品	男	30～34歳	ものづくりがどんどん海外へ移り、なかなか若手が育ちにくい中で、技能、技術の伝承がこれからの日本のものづくりの課題ではないかと思えます
50～99名	電気機械器具製造	男	35～39歳	納期短縮など、客先からの要望が厳しくなっている
50～99名	輸送用機械器具製造	男	30～34歳	当社は技能者の育成、習熟向上において評価的に実施し、評価にも反映している。個々の能力upは当人のやる気次第であると考えます
50～99名	工業用プラスチック製品製造	男	20～24歳	時間がない
50～99名	工業用プラスチック製品製造	男	25～29歳	中小企業は一人一人の担当業務が複数あり、負荷が大きく希望の技能、知識を向上させる時間が全く無い。休日を潰してOFF-JTを活用しているのが現状です。育成を個人任せにしている事が多い(弊社)
50～99名	精密機械器具製造	女	35～39歳	会社は社員の教育・研修にやっとな力を入れられる体制作りを始めたばかりなので今後、充実してくると思うが場当たりのなものではなく育成計画に基づいたものが絶対的に必要であると思えます
50～99名	電気機械器具製造	男	30～34歳	技術者の育成には積極的ではないと感じられるので技術者の流出が心配される
50～99名	一般機械器具製造	男	25～29歳	今まで受けてきた研修などの中で、去年と今年、テキストがまったく変わってない研修があった。去年と今年では力を入れる部分で変わるので、同じ研修であっても内容は変わって勉強出来る様にして欲しい
50～99名	一般機械器具製造	男	25～29歳	技能者の育成についてですが、なかなか班員が自ら積極的に技能向上をしようと思わない。何かやる時はそれなりの見返りがないとやる気にならないとか、自分の環境が苦しくなればなる程、積極的な行動が出て来ない
50～99名	精密機械器具製造	男	35～39歳	中小企業でももっと社員教育をすべきだ
50～99名	工業用プラスチック製品製造	男	35～39歳	各個人の性格を見極め、それぞれに応じた方法で教育を行わなければ身に付かない
50～99名	非鉄金属	男	25～29歳	自分の気に入っている人だけではなく、みんなにチャンスを与えて欲しい
50～99名	工業用プラスチック製品製造	男	20～24歳	技能者の育成は指導する人によって良くなるし悪くなると思えますし、育てられる側は本人のやる気次第じゃないかと思えます
50～99名	金属製品	男	30～34歳	中小企業では現場に余剰人員を確保できない為、offJTを行うとラインの停止につながり易い。結果として本人のやる気にまかされてしまう為、作業員間での差が大きくなる。せっかく良い技術があっても伝承されないのでは何かの対策が必要である
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	男	35～39歳	会社と従業員が一体となって取り組んでいければいいと思っています
50～99名	工業用プラスチック製品製造	男	30～34歳	周りの環境で能力向上、意欲は変るはずだから、全社員で取り組まなければ、いい会社にならないと思えます
50～99名	金属製品	男	30～34歳	能力のレベルアップを計りたい所だが中小企業の為、仕事が十分に回ってこないで十分なレベルアップが出来ない。もう少し仕事を回して欲しい
50～99名	電子デバイス・情報通信機器製造	男	35～39歳	本人のやる気
50～99名	鉄鋼	男	35～39歳	講習や訓練に関する情報を一元的に得られるような手段が欲しい
50～99名	電気機械器具製造	男	30～34歳	技能者の長期育成も視野に入れた教育計画を立て指導を会社は行うべきである。仕事におわれて育成、能力開発がおざなりになっている。会社はもっと育成・教育の場を設けていかなければならない
50～99名	精密機械器具製造	男	40歳以上	不平等を感じている。能力レベルアップが仕事となってる。勉強しながら給与がもらえる…。現場は生産に忙しく、仕事に勉強が出来ない。プロじゃなくて学生が多い
50～99名	金属製品	男	25～29歳	技術が引き継がれない
50～99名	金属製品	男	30～34歳	理系離れという言葉を目にする機会がこのところ聞かれますが、物づくりに対する魅力を日本全体で底上げしてもらいたい

50～99名	金属製品	男	25～29歳	会社のためにも(存続など)事業主は社員のスキルアップを重要視すべき。社内教育がほとんど行われていないのが現状
50～99名	金属製品	男	25～29歳	育成、能力開発の際に、個人個人の向き、不向きを表わせる適性値の様なものがあれば、それに準じて効率的に育成、能力開発が進められると思った
50～99名	工業用プラスチック製品製造	男	30～34歳	事業所が何をやるか？、よりも本人の意志が最も重要だと思う。そういった意味では事業所はいかに個人の向上意識を高めるかが、支援体制を整えたところで、経費の無駄に終わりがねない。逆に向上心があれば知識、能力の向上する、させることの材料は日常いくらでもあると感じられるはずだ
50～99名	金属製品	男	20～24歳	国家検定を取りたくても、どうしたら取れるのか、分からないから分かりやすくしてもらいたいです
50～99名	その他	男	25～29歳	もっと会社などにセミナーなどの案内が来ると、色々に参加したいセミナーを探せると思う
50～99名	電気機械器具製造	男	30～34歳	技能者の育成や能力開発は、主に大企業に勤める方々には当てはまります。中小企業の私達は生活する為に仕事をしていると言う思いが強いので、最低限度の知識と技術があり、会社の約束事が守られていれば、それ以上望まない考えが多いと思います
50～99名	精密機械器具製造	男	35～39歳	会社の積極的な支援、環境
50～99名	工業用プラスチック製品製造	男	35～39歳	「能力開発・人材育成」という言葉を聞くと、何か取っ付きにくく感じています
50～99名	輸送用機械器具製造	男	40歳以上	技能者の育成というと10～30代が中心だが40代もまだ若いし、やる気ある者も多い。そういうシニアにももっと門戸を開いて欲しい
50～99名	金属製品	男	30～34歳	内容が難しい
50～99名	金属製品	男	20～24歳	わけが分からない
50～99名	金属製品	男	30～34歳	社外講習など
50～99名	金属製品	男	25～29歳	分からなかったら聞く
50～99名	非鉄金属	男	40歳以上	日本国内での物づくり(製造業)が外国人労働者への教育管理へと変化してしまっています。技能者のより高度な能力開発の弊害となっています
50～99名	輸送用機械器具製造	男	30～34歳	中小企業では日常業務で一杯いっぱい。なかなか育成や能力開発がさけないのが現状。国とか県などから何かの形で支援をしてもらえれば、有り難いと思います
50～99名	非鉄金属	男	35～39歳	技能者の育成・能力開発・技能の継承などに対して、会社側から積極性が感じられない
50～99名	精密機械器具製造	男	30～34歳	若い人材が技術を習得するために年配の技術者の指導を我慢して聞けない事が伝承がスムーズに行かない一つの原因だと思う
50～99名	金属製品	男	40歳以上	製造業において、技能者の育成、能力開発は必要不可欠なことなので、会社も技術者も前向きに取り組んでいかなければならない
50～99名	精密機械器具製造	男	30～34歳	研修なども参加させてもらっているので特に有りません
50～99名	鉄鋼	男	35～39歳	技能者の継承に力を入れたい。多能工化の実現(機械全般)。若者の教育
50～99名	一般機械器具製造	男	35～39歳	仕事が多く、経験豊富な人達から若手への技術の伝承が上手く行っていないように感じる
50～99名	一般機械器具製造	男	35～39歳	会社が前向きになって欲しい
50～99名	金属製品	男	35～39歳	新たな技能を身に付ける為に必要な時間を有効に与えることが出来ていない
50～99名	一般機械器具製造	男	35～39歳	技術的なスキルアップはOJTが最も効果が高いと思っている。しかし、それ以外のメンタルな部分での育成に関して、私の知識が不足していると感じる
50～99名	金属製品	男	35～39歳	税金の無駄使いをやめろ

50～99名	輸送用機械器具製造	男	25～29歳	教育のやり方。教育する方、される方のコミュニケーション。時間がかかっても習得するまでやる。教育する方は自分のものさしで見ない(ある程度は必要だと思うが)教育を受ける方に合わせる
50～99名	金属製品	男	30～34歳	会社の方針と個人のやりたいことに差があることがあり、そのため、いまいち仕事の内容に打ち込むことが出来ない場合がある
50～99名	一般機械器具製造	男	30～34歳	日本が生き残る方法は「ものづくり」だと考えておりますので、技能の伝達が最も重要だと考えます
50～99名	精密機械器具製造	男	35～39歳	60歳前後の人達が自分を守る為に後輩に仕事を教えない傾向があるので、積極的に指導していただきたい
50～99名	金属製品	男	25～29歳	技術向上や実績に伴う勤務先の評価がなければ、各個人の技術向上や意欲は高まらないと思う
50～99名	鉄鋼	男	20～24歳	上司はやはり、技能者のモチベーションを高め、育成する必要があると思う。そういう環境作りが職場では必要であると思う
50～99名	鉄鋼	男	30～34歳	仕事に従事しながら上司や先輩社員から指導してもらうには限度があるので、教育する時間をいかに確保していくかを考えています。また若手社員が受け身である為、もっと積極的に学ぶ姿勢をもたせるか、環境作りを進めていきたいと思えます
50～99名	工業用プラスチック製品製造	男	35～39歳	日本の会社全てに言える事だと思えますが、業務時間内の社外教育(講習会、通信教育)は敬遠されがち。業務の一貫とshちえ出来る雰囲気を作れないだろうか…
50～99名	輸送用機械器具製造	男	25～29歳	企業側はもっと積極的に技能資格を取得したい社員に機会を与えて欲しいと感じます
50～99名	鉄鋼	男	20～24歳	自分の仕事にもっと興味を持ち、取り組む姿勢が大事だと思う
100～299名	精密機械器具製造	男	25～29歳	日々の仕事の中では、中々そういう能力開発の場が無く、また時間もありません。また会社の中も忙しく、また育成する余裕もあまり無いので一つの事を教えてもらい、基礎的な業務をこなすと、もうベテランとして難しい仕事をこなすようになります。そして教育の話で上司と議論を重ねるとOJTの必要性を説かれますが、私としてはoffJTの時間を増やすと更に会社のレベルアップが計れて良くなるのではと感じました
100～299名	金属製品	男	35～39歳	公的機関や会社のバックアップをさらに望みます
100～299名	鉄鋼	男	30～34歳	保有している資格に対して一切、資格手当が付かない。また上司、会社から正当な評価を受けているか疑問だ。会社から資格取得の業務命令があるのだが、日常業務が忙しい為、勉強する暇がない。仕事上必要な資格なので仕方ないのが現状だ
100～299名	鉄鋼	男	35～39歳	技術指導者による育成・指導の充実性が大事だと思います
100～299名	精密機械器具製造	男	25～29歳	図書館などにそういったパンフレット、その資格の内容を詳しくのせた書物があればいいと思う
100～299名	電気機械器具製造	男	25～29歳	中小企業だと忙しい時期が多く、人数も少ないので色々な事にチャレンジする事が難しく毎年同じ事の繰り返しになっている。チャレンジ出来る体制作りを上司に期待しています
100～299名	精密機械器具製造	男	35～39歳	国際化に伴う経営環境の変化に対応し、製造業としての存続を念頭に置いた経営者側の考え方と情報、物が溢れ多様化している各個人(従業員)の考え方に乖離を感じます。通常の生産活動を行いながらの技術継承に対する取組むは中小企業クラスでは厳しく、前述した乖離の結果、中間管理職への負担の増加を誘発させる事になり、結果として技術継承が進展しないということがあり得ると思います
100～299名	精密機械器具製造	男	35～39歳	訓練機関などで行う勉強会などは機械加工者と位置づけてもその会社で加工レベルはさまざまで自分が学びたいと思うレベルにマッチした講習はあまりありません。そう考えると、各工作機械メーカーなどが行う講習などは作業内容、加工内容などを考慮して行うため、大変勉強になります。しかし、これはオペレーターの技術向上になるわけですが自分は能力開発などの機関でそのような訓練があっても良いと思えます

100～299名	金属製品	男	30～34歳	もっと教育訓練の場などを多く実施して欲しいと思う。それに対しての会社側からの支援が必要になってくると思う
100～299名	精密機械器具製造	男	20～24歳	新人の教育をしようという雰囲気を感じられない。日々の業務を無難にこなし、成長を感じる事が無い。もっと新しいことにチャレンジできる積極的な能力開発の支援が欲しい
100～299名	工業用プラスチック製品製造	男	40歳以上	確立した技能者(ベテラン)の元に新人が就き、技能の伝達が成されるものである、「人」の育成が重要であり、「人」を育てる観点で計画的に教育を実施することが大切と思う
100～299名	精密機械器具製造	男	35～39歳	会社側がもっと深刻になって技能者育成に力を入れて欲しい。技能者にただ単純にやらせるのではなく、取得した後の事を考えて欲しい
100～299名	金属製品	男	30～34歳	自分で学べ
100～299名	金属製品	男	25～29歳	日々の業務に追われて専門的な知識や技能を習得しにくい環境だと思う。会議などにも現場の人間がもっと出席するようにすべきだと思う。現場の人間にもただ製造するだけでなく、色々な考えや知識をもたす為にも仕事の幅を増やすように指導、教育してくれる人間を増やすべき
100～299名	鉄鋼	男	25～29歳	人件費削減で人が少ない状況で育成する暇がなく、毎日育成できないので時間がかかりすぎてなかなか覚えられない
100～299名	精密機械器具製造	男	25～29歳	日本企業の多くが先人達からの技能伝承が上手くいっていない。日本のモノ作りは終わりに近い
100～299名	金属製品	男	35～39歳	自分は高卒で入社し、会社の中で3部署、経験させて頂き、現在、生産管理を行っています。やはり仕事を上手くなる為には色々会社の中を経験することが覚えやすい近道だと思います。またベテランの方からノウハウを学べる場、またいろいろな事業、業種についてのアドバイス「カン・コツ」が載った本、講習があれば良いと思います
100～299名	電気機械器具製造	男	30～34歳	中小企業、零細企業の技能者育成、能力開発は今後、維持出来なくなるだろう。世の中がコスト削減、能率化を優先すれば、目先の利益に走り、長い時間、年数をかけて行くのは困難である
100～299名	金属製品	男	40歳以上	情報の量が少なく、個々に別々に集める必要があり非常に時間がかかる上、問い合わせにも明確に回答してもらえず、たらい回しになる事が多々ある
100～299名	電気機械器具製造	男	25～29歳	行政側から積極的な事業所への働きかけが必要だと思います
100～299名	精密機械器具製造	男	25～29歳	このジャンルでこのまま続けるかどうか、直属上司の観察、判断が重要
100～299名	金属製品	男	30～34歳	今、本当に必要としているものは、知識や経験だけでは難しいと思います。どういう思いで仕事をすることが大切だと思います。人材を大切にすることが一番大切で必要なことだと思います。今、会社(企業)は何のためにあるのかが忘れてしまっている。早く気付いて欲しいと思います
100～299名	金属製品	男	30～34歳	定年退職の時期はあらかじめ分かっているため、退職前に余裕をもって部下(後継者)の育成が必要だと思います
100～299名	金属製品	男	25～29歳	自分が本気で能力を伸ばそうと思わなければ能力は伸びない
100～299名	一般機械器具製造	男	30～34歳	積極的に技術、技能を継承すべきだと思う。過去、可能だった作業や加工が現在では不可能になっていることが多い
100～299名	その他	男	25～29歳	日本国外での技能向上、発展が進んでいますが、日本国内では技能者が減少していると思います。また日本国外での製作など、人件費、物価など安いからといって、日本国外を利用している。日本の会社は海外を頼り、日本製作物の減少、若手技能者の技術力低下と悪循環。日本の技術の低下、このままでは進んでいくと日本技能者がいなくなります。この非常事態、危機に気付かせると共に、日本の若手技能者の技術職の体制、環境作りを早急に計画、実行を行ってほしい
100～299名	精密機械器具製造	男	35～39歳	育成、能力開発において、現場での製造する製品のOJTのみであり、より高度でかつ幅を広げるような知識、経験を得る事が出来ない。中長期的な計画性のあるOJT・offJTを実施してほしい

100～299名	金属製品	男	35～39歳	現地の工業高校卒から人材では、一級技能者は育てられてもマネージメントまで出来る様な人材はなかなかいないのが実情。もっと高校生の段階からの育成を充実させてもらいたい
100～299名	輸送用機械器具製造	男	20～24歳	自分自身の能力をもっと上げたい。外部講習や外部工場見学を積極的に行いたいと思っている。そのような外部からの刺激を受けて、やりたいこと(自分の能力アップ)に繋がると思う
100～299名	工業用プラスチック製品製造	男	40歳以上	技術者の育成のための資格取得、講習会参加などは大切なものであり、企業側も今以上に支援をお願いしたい。現状、どうしても個人個人に仕事が集中してしまい資格取得などに時間をとる事が難しい現況になっている
100～299名	工業用プラスチック製品製造	男	30～34歳	本人のやる気次第。あればどのような状況でも能力を上げることは出来る。なければどのような状況でも出来ない
100～299名	工業用プラスチック製品製造	男	30～34歳	上司とのコミュニケーション(話し合いの場が少ない)
100～299名	精密機械器具製造	男	35～39歳	機械加工に関して、ミスをして自分自身の頭で処理又は、理解する事が出来るかで自分のものになるか、ならないかが決まると思います
100～299名	精密機械器具製造	男	35～39歳	新入社員の適材適所の配置
100～299名	輸送用機械器具製造	男	30～34歳	基礎知識がなく最先端技術から始めた若い人が多くなった
100～299名	電気機械器具製造	男	30～34歳	一人一人考え方などが誓うので、心を一つにして各個人の能力を上げていきたい
100～299名	鉄鋼	男	20～24歳	新卒・中途入社、共に作業に対する意欲が少なく感じる。従業員にとって魅力的な業務とは何なのかを経営者が分かっていないと思う。従業員が意欲的にならなければ技能者は育たない。技能を習得する事のメリットを会社が具体的な形で提示すべき(資格手当など)
100～299名	鉄鋼	男	35～39歳	コミュニケーション
100～299名	精密機械器具製造	男	25～29歳	毎日、目標をもって行動する(自分を見失わない為)・物ごとの先を読んで行動する
100～299名	一般機械器具製造	男	20～24歳	技能を教わる作業者の、その仕事に対する積極性。教える作業側側の責任感
100～299名	金属製品	男	35～39歳	技能育成のサポート体制が悪くなってきている
300～499名	一般機械器具製造	男	25～29歳	こういった調査を行って頂き、若手、中堅社員の育成、能力開発の推進を行って頂く事は日本のもの作りの基礎を作る上で重要な事であり、ありがたく思います。もの作りは人作りからとも言われますので会社側に社員育成を促し、上手くサポートして下さい。ありがとうございました
300～499名	精密機械器具製造	男	35～39歳	岩手にはそのような場が少ない
300～499名	金属製品	男	25～29歳	知識を得る場がない
300～499名	電子デバイス・情報通信機器製造	男	40歳以上	技術者育成も大事だが人間としての育成も必要に感じる。ゆとり教育の反動かレベルの低下が感じられるため(コミュニケーション、専門知識、トラブル時の強さなど)
300～499名	精密機械器具製造	男	35～39歳	技能の継続と後継者の育成及び知識の伝承
300～499名	電気機械器具製造	男	30～34歳	会社内での機密を特許としない日本企業の存在がグローバルな世界経済の能力向上を妨げているのではないかと
300～499名	電子デバイス・情報通信機器製造	男	25～29歳	技術者育成・能力開発に関して積極的ではないと思っております。現在の仕事をスムーズに行う為にも色々な能力開発をしたいと考えております
500～999名	一般機械器具製造	男	35～39歳	学校で物づくりのよさや作り方を少しでも子供達に教えて、技能者の育成に繋げて欲しい
500～999名	輸送用機械器具製造	男	40歳以上	技能者育成は重要と考える
500～999名	輸送用機械器具製造	男	40歳以上	人の入れ替わり、省人化で各人の多能工化が必須だが、知識が広く浅くなってしまっている。今後、各専門知識を必要とする
500～999名	工業用プラスチック製品製造	男	25～29歳	一部の経営者は技術現場の実態を把握せず、結果の数字(利益)だけで物事の良し悪しを判断するだけで理想論を述べているだけに思える。技術ではなく数字をよくしたいから人員削減をする。一人一人に負担がかかりすぎて育成する時間は取れない。人員コストがかかってもっと技術者を増やすべきだ。技術を高めれば自然と数字もついてくると思う

500～999名	金属製品	男	25～29歳	弊社は部品製造メーカーであり、加工技術系のセミナーなどの案内は沢山あるのですが、経営や財務関係の案内は殆どありません。このような案内があれば事情に活用できるのではないかと思います
500～999名	一般機械器具製造	男	25～29歳	仕事を離れたら教育訓練は知識が広がるのでこれからも参加していきたい
500～999名	一般機械器具製造	男	40歳以上	製造業での技能育成について、基本はやはり業務を進めながら能力開発ポイントを見極め、スムーズに実施するのが理想だと思われます。またその為の環境づくりや意識改革の必要
500～999名	精密機械器具製造	男	35～39歳	・能力開発に関する情報が少ない。・公的資格(国家技能検定、ビジネスキャリア)のみ援助して、他の資格も同様に扱ってくれれば自己啓発なども多くの方がやると思う。・給与に反映されれば色々変わると思う
500～999名	輸送用機械器具製造	男	35～39歳	技能者育成・能力開発については、その対応時間が欲しい。業務内容を処理するだけの時間しかない(自分の能力がないのかも知れないが)
500～999名	電子デバイス・情報通信機器製造	男	25～29歳	より良い人現関係が技能者の育成に多大な営業を与えるものだと思いますので、技術的な教育を同時に心の教育が必要だと存じます
500～999名	電子デバイス・情報通信機器製造	男	30～34歳	仕事、仕事の毎日で技能者の育成・能力開発になかなかやる気が起きない(そういう気分にならない)
500～999名	工業用プラスチック製品製造	男	25～29歳	先輩から後輩へ伝統を教えているのみであり、とてもじゃないが、育成・能力開発に積極的であるとは言えない。役員以下にしても、そういった雰囲気ではないと感じられる
500～999名	精密機械器具製造	男	35～39歳	OJT、offJT問わず、指導が出来る社員が少ない。よって教育の場があまりない。職制は日々の業務に追われ部下の育成に時間を取る余裕がない。学ぶ場所(機会)を会社には是非作って頂きたい
1,000～2,999名	精密機械器具製造	男	25～29歳	職場内の検定への意識と取り組みが弱い
1,000～2,999名	精密機械器具製造	男	35～39歳	目先の利益ばかり追っかけて、技術者を育てる風潮が失われつつあり、よって日本の技術力低下が随所に現れていると思う。企業は人材育成に投資を行い、10年後に回収するくらいの考え方でないと海外競争に日本は負ける
1,000～2,999名	電子デバイス・情報通信機器製造	男	25～29歳	計画的に行うので目標設定も立てやすいと思うし、吸収しやすいと思う
1,000～2,999名	精密機械器具製造	男	35～39歳	技能者の育成及び能力開発にはそれなりの時間が必要である
10,000名以上	精密機械器具製造	女	25～29歳	人手不足で技能の継承が行われにくい。行われても計画的でない。技能は継承しなくても育てれば良いという意見もある
10,000名以上	輸送用機械器具製造	男	25～29歳	現在、従事している仕事に関係する国家検定を取得出来るように努力して行きたいです
不明	電気機械器具製造	男	20～24歳	機器に対しての勉強会をメーカーを呼んで勉強会をして欲しい。機器の働きがイマイチ理解出来ていない為
不明	精密機械器具製造	男	30～34歳	自分がこれまで、この会社で作業し、その作業上で必要な技能を身に付けていく事はすごく大切と分かりますが、自分の後輩達には彼らが何に長けているかで育成の工程を決めてやってもいいのではと思います

## 資料3

### ものづくり産業における人材の確保と育成に関する調査（2007年調査）

#### ご記入にあたってのお願い

1. この調査票にご記入いただいた内容はすべて統計的に処理され、回答が他にもれることや貴事業所名が特定されるような分析を行なうことはありませんので、ありのままをご記入ください。
2. ご回答は、あてはまる番号に○印をつけていただくものと、□や（ ）にご記入いただくものがあります。
3. ご回答の内容によって、設問がとぶ場合があります。あてはまる番号に○印をつけてから、矢印にそってお進みください。
4. 特にことわりのない場合、調査の回答時点は、2007年8月1日現在でお答えください。
5. この調査は、事業所を単位として行っています。従って特にことわりのない場合、貴社全体ではなく、事業所のみの状況についてお答えください。
6. ご記入が終わりましたら同封の返信用封筒で、2007年8月17日（金）までにご投函ください。
7. 調査結果をご希望の方には、結果がまとまり次第、要約をお送りさせていただきますので、この調査票の最終ページの記入欄に、必要事項を記入してください。

平成19年8月

※ この調査の実施業務は、調査機関である株式会社日本統計センターに業務委託しておりますので、この調査についてのご質問は、当該機関の下記担当部署までお問い合わせください。なお、その他不明な点がありましたら、当機構の調査担当までご照会ください。

#### ○この調査についてのご照会先

##### 【調査票の記入方法・締め切りなど実査について】

株式会社 日本統計センター（担当：渡邊・菊地）

（TEL：03-3861-5391、FAX：03-3866-4944、E-mail：t.watanabe@ntc-ltd.com）



##### 【調査の趣旨・目的について】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 担当：藤本、稲川

（TEL：03-5991-5153/5122、FAX 03-5991-5074、E-mail：fujimoto@jil.go.jp）

※ 労働政策研究・研修機構は厚生労働省所管の独立行政法人で、労働政策に資する調査研究活動、労働についての情報収集・提供などの活動を行っております。

（ホームページ URL <http://www.jil.go.jp>）

## I. 貴事業所の経営・主要製品についてうかがいます。

問1 貴事業所の生産・販売の分野は次のどれにあたりますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。また、最も売上高・出荷額の多いものの番号を下記の欄に記入してください。

- 1 最終製品を生産して、自社ブランドで販売する
- 2 最終製品を生産して、問屋や大手メーカーのブランドで販売する
- 3 自社の仕様で部品または材料を加工・生産して不特定のユーザーに販売する
- 4 受注先の仕様に基づき自社で図面などを作成し、部品または材料を加工・生産する
- 5 受注先の図面に基づいて部品または材料を加工・生産する

最も売上高・出荷額の多いものの番号… ( )

問2 過去3年間、貴事業所の売上高・出荷額はどのように変化しましたか。

※設立3年未満の事業所の方は、「設立後、現在まで」の状況についてお答えください。また、この後の質問でも、「過去3年間」についてたびたびたずねていますが、同様の要領でお答えください。

- 1 急成長中
- 2 成長中
- 3 安定している
- 4 悪化気味
- 5 かなり悪化している

問3 貴事業所をめぐる事業環境・市場環境は、過去3年間どのような状況でしたか（あてはまるものすべてに○）。

- |                               |                            |
|-------------------------------|----------------------------|
| 1 製品に求められる品質・精度が高まった          | 5 差別的・独創的な製品・技術の必要性がより高まった |
| 2 より短納期を求められるようになった           | 6 事業分野全体が好況期を迎えた           |
| 3 国内・海外企業との価格競争が激しくなった        | 7 その他の状況の変化があった            |
| 4 事業分野における技術革新・製品開発のスピードが速まった | ( )                        |
|                               | 8 特段の変化はなかった               |

問4 同業種同規模の他社の事業所と比べて、貴事業所の強みはどのような点にありますか。以下から3つまで選んで番号を記入してください。

- |                |                      |
|----------------|----------------------|
| 1 マーケティング・販売体制 | 7 技術者の質              |
| 2 研究開発の能力      | 8 製造現場の技能者がもっている高い技能 |
| 3 低コスト         | 9 優秀な外注先             |
| 4 短納期          | 10 親企業の指導・支援体制       |
| 5 高品質          | 11 工場集積地に立地していること    |
| 6 高度・高性能な生産設備  | 12 その他 ( )           |

貴事業所の強み・・・( ) ( ) ( )





問 10 貴事業所の主要製品の製造にあたって、現在必要不可欠となる技能は何ですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。また、現在必要不可欠な技能それぞれについて、①製造現場で中核・基幹として働けるレベルになるのにかかる期間、②今後5年間の見通しについてお答えください。

	主要製品の製造において必要不可欠な技能(あてはまるものすべてに○)	①製造現場で中核・基幹として働けるレベルになるのにかかる期間(○はそれぞれの技能について1②)				②今後の見通し(○はそれぞれの技能について1②)					
		3年未満	3年以上5年未満	5年以上10年未満	10年以上	今までもどおり熟練技能が必要	技能習得期間が短くなる	機械に代替される	工程自体がなくなる	外注化される	海外調達に変わる
1. 製罐・溶接・板金	1	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
2. プレス加工	2	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
3. 鋳造・ダイキャスト	3	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
4. 鍛造	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
5. 圧延・伸線・引き抜き	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
6. 切削	6	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
7. 研磨	7	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
8. 熱処理	8	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
9. メッキ	9	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
10. 塗装	10	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
11. 射出成型・圧縮成型・押出成型	11	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
12. 半田付け	12	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
13. 機械組立・仕上げ	13	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
14. 電気・電子組立	14	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
15. 測定・検査	15	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
16. その他(具体的に: )	16	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6

○をつけた技能のみ①・②を回答

## II. 技能者・技術者の採用・育成についてうかがいます

問 11 貴事業所における採用についてうかがいます。

(1) 貴事業所では過去3年間、製造現場で生産を担当する新卒の技能系正社員を採用しましたか。

1 採用した                      2 採用しなかった→問 11 (2) へ

↓

付問 採用した新卒の技能系正社員の最終学歴は(あてはまるものすべてに○)。

- |             |          |
|-------------|----------|
| 1 工業科高校卒    | 5 大学卒    |
| 2 工業科以外の高校卒 | 6 大学院卒   |
| 3 短大・専門学校卒  | 7 その他    |
| 4 高専・職業訓練校卒 | (具体的に: ) |

(2) 貴事業所では、過去3年間、新卒の**技能系**正社員を計画どおり採用できましたか。

- 1 新卒の技能系正社員を採用する計画がなかった→問11(3)へ
- 2 採用計画どおり採用できた→問11(3)へ
- 3 採用計画どおり採用できなかった(1人も採用しなかった場合も含む)



付問 計画どおり採用できなかった対応策として、貴事業所では以下のような取組みを行いましたか(あてはまるものすべてに○)。

- |                  |                            |
|------------------|----------------------------|
| 1 製造業務経験者の中途採用   | 6 非正社員、請負社員、派遣社員などからの正社員登用 |
| 2 製造業務未経験者の中途採用  | 7 その他                      |
| 3 設備導入による代替を進める  | (具体的に: )                   |
| 4 製造工程の外注化を進める   | 8 特に対応策はとっていない             |
| 5 請負・派遣など外部人材の活用 |                            |

※以降の設問で「技術系正社員」とは、以下のいずれかの業務を担当する従業員の方をさすものとご理解の上、お答えください。

- ①基礎研究・基盤技術の先行研究などの「研究」業務
- ②製品開発、技術開発などの「設計・開発」業務
- ③既存の商品の改良・改善などの「生産(開発)」業務
- ④高度な技術的知識を生かした「品質・生産管理」「エンジニアリング・セールス」「製品販売先への技術的アフターサービス」などの業務

(3) 貴事業所では過去3年間、新卒の**技術系**正社員を採用しましたか。

- 1 採用した
- 2 採用しない→問11(4)へ



付問 採用した新卒の**技術系**正社員の最終学歴は(あてはまるものすべてに○)。

- |             |               |
|-------------|---------------|
| 1 工業科高校卒    | 5 大学卒         |
| 2 工業科以外の高校卒 | 6 大学院卒        |
| 3 短大・専門学校卒  | 7 その他(具体的に: ) |
| 4 高専・職業訓練校卒 |               |

(4) 貴事業所では、過去3年間、新卒の**技術系**正社員を計画どおり採用できましたか。

- 1 新卒の技術系正社員を採用する計画がなかった→問12へ
- 2 採用計画どおり採用できた→問12へ
- 3 計画どおり採用できなかった(1人も採用しなかった場合も含む)



付問 計画どおり採用できなかった対応策として、貴事業所では以下のような取組みを行いましたか(あてはまるものすべてに○)。

- |                  |                            |
|------------------|----------------------------|
| 1 技術部門経験者の中途採用   | 5 非正社員、請負社員、派遣社員などからの正社員登用 |
| 2 技術部門未経験者の中途採用  | 6 その他                      |
| 3 一部工程の外注化を進める   | (具体的に: )                   |
| 4 請負・派遣など外部人材の活用 | 7 特に対応策はとっていない             |

問 1 2 製造現場の就業者を以下の類型に分類した場合、貴事業所における、①現在の過不足の状況、②今後5年間における必要性はどうか。それぞれの類型について、①、②ともお答えください。

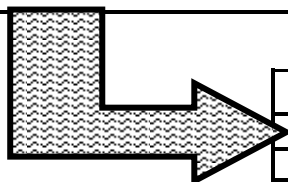
	①現在の過不足			②今後5年間における必要性			
	不足している	適切である	あまっている	大いに必要である	必要である	あまり必要はない	全く必要ない
a.多能工	1	2	3	1	2	3	4
b.テクノワーカー	1	2	3	1	2	3	4
c.高度熟練技能者	1	2	3	1	2	3	4
d.マネージャー型技能者	1	2	3	1	2	3	4
e.単純作業労働者	1	2	3	1	2	3	4

- a 多能工 : 複数の機械あるいは工程をこなすことができる技能者
- b テクノワーカー : 高度な技術的知識を身につけた技能者
- c 高度熟練技能者 : 特定の技能領域で高度な熟練技能を発揮する技能者
- d マネージャー型技能者 : 製造現場のリーダーとしてラインの監督業務を担当する技能者
- e.単純作業労働者 : 比較的簡単な工程のみを担当する労働者

問 1 3 貴事業所では、技能系正社員にどのような知識・技能を求めていますか。①5年前、②現在、③今後5年間、のそれぞれについて、重要なものから順に3つまでご記入ください。

※設立5年未満の事業所の方は、「①5年前」は設立当初の状況に置きかえてお答えください。問 1 4、問 1 7、問 1 8でも同様にお答えください。

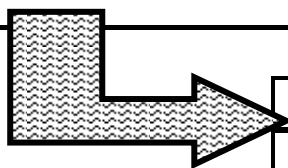
1 高度に卓越した熟練技能	6 NC機やMCのプログラミング
2 設備の保全や改善の知識・技能	7 品質管理や検査・試験の知識・技能
3 生産工程を合理化する知識・技能	8 単独で多工程を処理する技能
4 組立て・調整の技能	9 計装システムのオペレーション
5 自動機の段取り替えをする技能	10 その他 ( )



	最も重要	2番目に重要	3番目に重要
①5年前			
②現在			
③今後5年間			

問 1 4 貴事業所では、技能系正社員を対象にどのような教育訓練を実施していますか。①5年前、②現在、のそれぞれについて、主なもの3つまでご記入ください。

1 指導者を定めるなど計画的OJTを実施	6 外部の教育訓練機関、メーカーなどが実施している研修を受講させる
2 上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導	7 自己啓発を奨励し、支援体制をとっている
3 やさしい仕事から難しい仕事へジョブ・ローテーションを実施	8 その他 ( )
4 改善提案や小集団活動への参加を奨励	9 特に教育訓練は実施していない
5 定期的な社内研修を実施	



①5年前			
②現在			

問15 熟練技能の伝承・継承のため、貴事業所ではどのような取組みを実施していますか（あてはまるものすべてに○）。

- |                       |                                |
|-----------------------|--------------------------------|
| 1 再雇用や勤務延長による高齢従業員の活用 | 4 社内研修など Off-JT の強化            |
| 2 OJT によるマンツーマン指導     | 5 その他（具体的に： _____）             |
| 3 技能のデジタル化・マニュアル化の推進  | 6 熟練技能の伝承・継承のための取組みは特には実施していない |

問16 貴事業所では、技能系正社員の育成や、若手技能系正社員への技能継承がうまくいっていますか（1つだけ○）。

- 1 非常にうまくいっている
- 2 おおむねうまくいっている

- 3 あまりうまくいっていない
- 4 まったくうまくいっていない

（「非常にうまくいっている」、「おおむねうまくいっている」と回答した事業所の方へ）うまくいっているのはどうしてですか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 若手従業員を十分に確保できているから
- 2 ベテラン従業員など指導担当者が十分に確保できているから
- 3 職場や事業所全体に若手従業員を育成しようという雰囲気があるから
- 4 若手従業員の間で切磋琢磨して、能力を伸ばそうという雰囲気があるから
- 5 技能のデジタル化・マニュアル化が進んだから
- 6 育成や技能継承のノウハウが職場に定着しているから
- 7 その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

（「あまりうまくいっていない」、「まったくうまくいっていない」と回答した事業所の方へ）うまくいっていないのはどうしてですか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 製造現場に配属される若手従業員が少ないから
- 2 技術進歩の速さにベテラン従業員がついていないから
- 3 中堅層の従業員が不足しているから
- 4 従業員教育のための予算や施設が不足しているから
- 5 先輩従業員が忙しすぎて後輩従業員を指導する余裕がないから
- 6 若手従業員に新しい技能や知識を身につけようという意欲がないから
- 7 従業員が短期的な成果を求められているから
- 8 効果的に教育訓練を行うためのノウハウが不足しているから
- 9 その他（具体的に： \_\_\_\_\_）





問22 貴事業所では、技能者や技術者として働く、a. 正社員、b. 非正社員、c. 外部人材が、それぞれどのような仕事を担当していますか。a~cについてあてはまるものすべてに○をしてください。

※ここで、「非正社員」とは、パートタイム社員や、「期間工」「季節工」「契約社員」などと呼ばれるフルタイム契約社員をさし、定年後の再雇用者や勤務延長者を除きます。また、「外部人材」とは「派遣労働者・請負労働者など貴社では直接に雇用していないが事業所で活用している人材のこと」をさします。

※問23～問26における「非正社員」「外部人材」についても、同様にご理解の上、ご回答ください。

	a. 正社員	b. 非正社員	c. 外部人材
1. 技能者や技術者としては働いていない		1	1
2. 工程の設定や切り替えの仕事	2	2	2
3. 機械の故障や工程のトラブルなどへの対応を伴う仕事	3	3	3
4. 生産設備や機械の保守・管理に関わる仕事	4	4	4
5. 技能習得に3年以上の経験を要する仕事	5	5	5
6. 1週間程度の経験や訓練でこなせる仕事	6	6	6
7. 加工・組立・充てんの仕事	7	7	7
8. NC機やMCのプログラミング	8	8	8
9. 製品・部品の検査・試験	9	9	9
10. 運搬の仕事	10	10	10
11. 設計業務 (CAD/CAM含む)	11	11	11

問23 貴事業所では技能者や技術者として働く非正社員・外部人材に対する教育訓練の実施や、実施の支援をしていますか。①非正社員、②外部人材のそれぞれについて、以下のa~hの教育訓練の実施、実施支援状況をお答えください。

	①非正社員に対する教育訓練の実施の状況(a~hのそれぞれについてあてはまる番号1つに○)				②外部人材に対する教育訓練の実施や実施支援の状況(a~hのそれぞれについてあてはまる番号1つに○)			
	非正社員全員を対象に、実施している	正社員の要件を満たした実非	非正社員に対しては実施	技能者・非正社員は者として働	施外や部実人材の全支員を対象にする実	や部一人材の要件を対象にした施外	や外部人材の支援をしては実な施	技能者・外部人材は者として働
a. 正社員を指導者とするなど計画的OJTを実施	1	2	3	4	1	2	3	4
b. 指導者を決めるなどはしていないが、必要に応じてOJTを実施	1	2	3					
c. 改善提案や小集団活動への参加を奨励している	1	2	3					
d. 採用時・配置時に貴事業所の研修を受講させる	1	2	3					
e. 貴事業所内での定期研修を受講させる	1	2	3					
f. 外部の教育機関、メーカーなどが実施している研修を受講させる	1	2	3					
g. 自己啓発を奨励し、支援体制をとっている	1	2	3					
h. その他 (具体的に: )	1	2	3					



問 2 4 貴社では製造部門や技術部門で働く非正社員、外部人材が、正社員に登用される制度がありますか（1つだけ○）。

- 1 正社員登用制度がある
- 2 正社員登用制度はないが、慣行として正社員に登用されることがある
- 3 現在は正社員登用制度も慣行もないが、制度の設置を検討中
- 4 正社員登用制度・正社員登用の慣行ともなく、制度の設置も検討していない

付問 過去3年間の、正社員登用の実績は。… \_\_\_\_\_ 名

問 2 5 非正社員や外部人材を活用することにより、貴事業所の製造関連の職場では、次のような影響や変化が見られるようになりましたか。a. 非正社員、b. 外部人材の活用により生じた主な影響・変化を、①製造現場、②技術部門の職場のそれぞれについて3つまでご記入ください。

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 1 正社員が高度な業務に専念できるようになった        | 7 非正社員・外部人材に対する教育訓練の負担が増した     |
| 2 突発的な業務量の増大に対応できるようになった       | 8 非正社員・外部人材の欠勤・離職に対する対応が増した    |
| 3 需要変動に対して正社員の雇用に手をつける必要がなくなった | 9 新卒または若手の正社員に担当させる適切な仕事がなくなった |
| 4 自事業所ではできなかった業務ができるようになった     | 10 正社員の採用・配置において即戦力志向が強まった     |
| 5 ノウハウの蓄積・伝承がむずかしくなった          | 11 特に目立った影響・変化はない              |
| 6 正社員の現場管理の負担が増した              | 12 非正社員・外部人材は活用していない           |

a.非正社員活用による変化や影響	①製造現場	②技術部門の職場
b.外部人材活用による変化や影響	①製造現場	②技術部門の職場

問 2 6 非正社員や外部人材の活用にあたって、貴事業所で配慮している点は何ですか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 活用する非正社員や外部人材の数を一定以下におさえている
- 2 正社員、非正社員、外部人材の間の仕事の分担に配慮している
- 3 非正社員・外部人材を職場の小集団活動やQCサークルなどに参加させている
- 4 非正社員・外部人材の活用に関して、正社員や労働組合から意見を聴取している
- 5 労働条件（賃金・労働時間など）に対する非正社員・外部人材の要望や不満に対処できるように配慮している
- 6 非正社員・外部人材に対する教育訓練の実施や、実施の支援に力をいれている
- 7 非正社員・外部人材の中長期的なキャリア形成や、キャリア形成の支援に配慮している
- 8 その他（具体的に： \_\_\_\_\_ ）
- 9 非正社員・外部人材の活用にあたって特に配慮している点はない

#### IV. 貴事業所についてうかがいます。

F 1 貴事業所の設立時期は・・・（ \_\_\_\_\_ ）年（西暦）



---

労働政策研究報告書 No. 112

ものづくり産業における技能者の育成・能力開発と処遇  
－機械・金属関連産業の現状－

発行年月日 2009年6月30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

研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2009 JILPT

\* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)