

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¹。

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²、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

¹ 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。

² 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³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

³ 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ってよい。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
【業種】						
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
【企業従業員数】						
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
【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	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
【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】						
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(β)」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(β)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)
【中核的技能者の確保方法】		
育成が中心	1.000	2.718 ***
【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	-0.292	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
【2007年度の出荷額・売上高指数(2004年=100)】	0.003	1.003 **
【業種】 (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
【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	0.361	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 **
【確保に最も力を入れてきた中核的技能者のタイプ】 (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
【業種】				
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
【企業従業員数】				
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
【2007年度の売上高・出荷額(2004年度=100)】				
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
【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	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 χ^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 χ^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(χ^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 χ^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

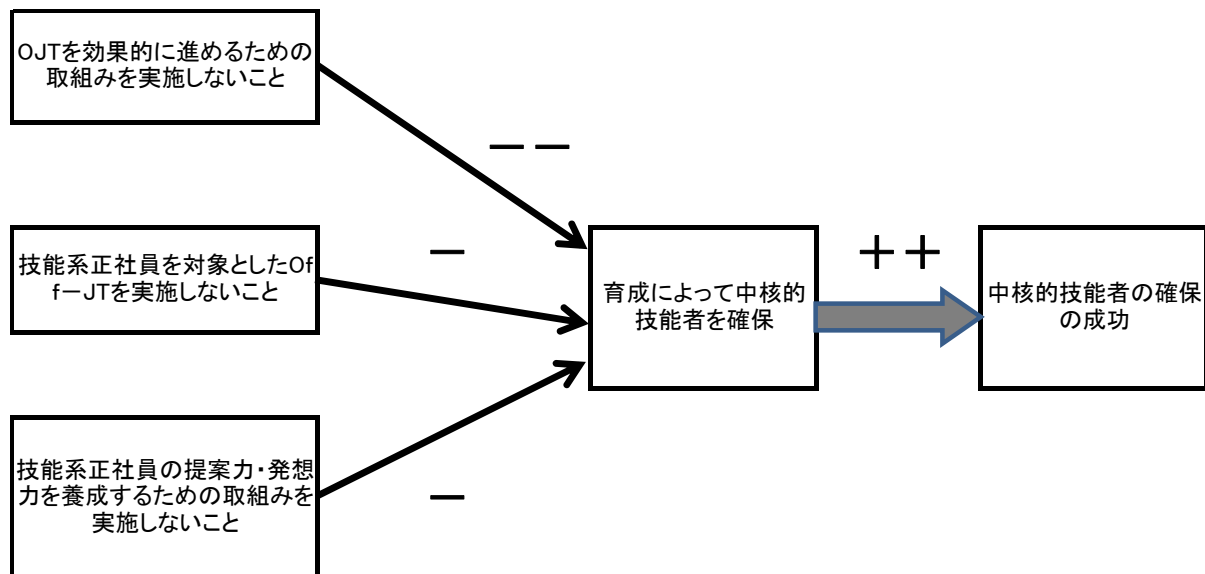
本章ではものづくり企業の競争力を左右するような中核的技能者が、どのような企業・事業所においてうまく確保されていくのかをアンケート調査の結果から明らかにしていった。クロス集計からは、中核的技能者の確保がうまくいっているのは、育成中心で中核的技能者を確保している企業・事業所であるという事実が浮かび上がり、この点は確保の成否に影響を与えうる他の条件を一定にしても認められた。育成中心の方法で中核的技能者を確保すると、確保がうまくいく可能性が高まるという分析結果が示しているのは、技能者が製品や製造工程に関する様々なアイデアを実際のものづくりの作業の中で形にしたり、あるいは他の技能者を管理して実現したりで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。

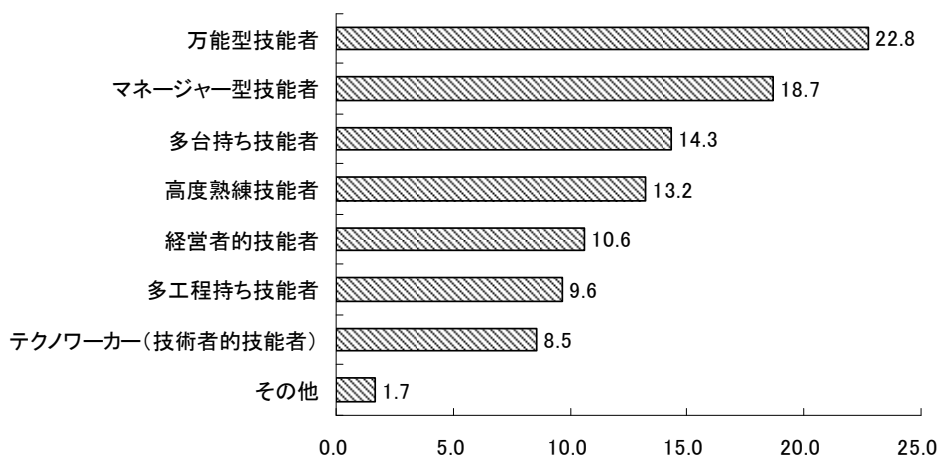
ただ育成による中核的技能者の確保に向けた実を結ぶには、育成の対象となる技能者が技能者としてのキャリアを継続的に歩んでいくことが必要となる。第V部第1章で取り上げた成否の基準は企業・事業所による自己評価であることから、おそらくは育成の取組みによって技能者自身が技能者としてキャリア形成していこうという意欲が高まり、結果として中核的技能者の確保に成功していることは推測される。しかし、このプロセスを本章ではもう少し詳しく見ていくこととしたい。具体的には、技能者としてのキャリア形成をしていこうという従業員の意欲に影響を与えているのが、企業・事業所の育成・能力開発に関するいかなる取組みであるのかを明らかに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¹。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

¹ 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
【年齢】					
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
【性別】					
男性	1853	53.2	38.4	6.0	2.4
女性	60	28.3	55.0	11.7	5.0
【最終学歴】					
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
【業種】					
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
【企業従業員数】					
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
【勤続年数】					
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
【現在の役職】					
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
【最も主要な業務】					
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
【技能系正社員の能力開発方針】 (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
【年齢】	-0.002	0.044	0.004	0.105	-0.020	2.504
【性別(男性ダミー)】	-0.363	1.769	0.057	0.043	0.146	0.242
【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	-0.140	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
【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	-0.053	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
【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	-0.248	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
【勤続期間(月数)】	0.000	0.033	0.000	0.066	-0.004	15.396 ***
【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	0.136	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 ***
【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	-0.155	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
【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	-0.017	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 ² 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きている」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ふ効果を取りわけもっていると言える（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、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¹。

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自分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。

¹ 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」²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。対象業種も同様に、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

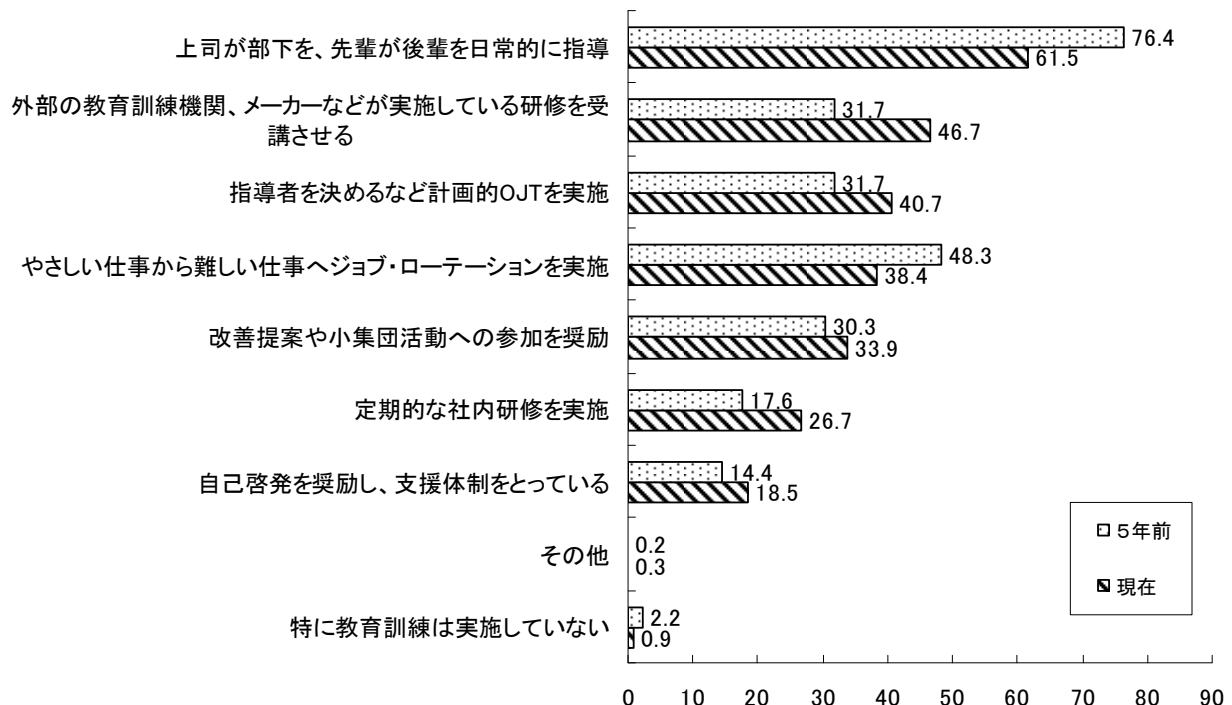
技能系正社員を対象とした各教育訓練方法について、5年前の主要な方法として挙げた事業所の割合と、現在の主要な方法として挙げた事業所の割合を比較することで、5年間の間にどのような変化が生じたかを見ると(図表5-3-1)、5年前も現在も主要な教育訓練の最も指摘が多かったのは、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」であるが、現在の主要な教育訓練方法として挙げる事業所の割合は、5年前と比べて約15%低下している。また、

² 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

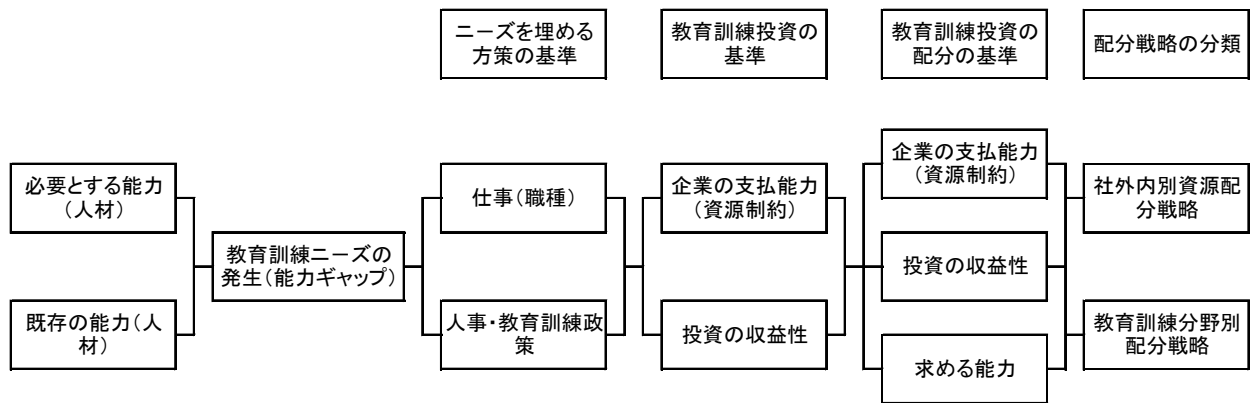
は社外の教育訓練機関を活用するという方法へと教育訓練の方法をシフトしつつあることがわかった。では、5年前と比較して、外部の教育訓練機関を活用する割合が高くなっている企業はどのような特質を持っているのであろうか。具体的には、5年前には「外部の教育訓練機関、メーカーなどが実施している研修を受講させていない」企業で現在、外部教育訓練機関を活用している企業はどのような特質を持っているのかを明らかにする。

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³。

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¹

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。

¹ 「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
【現在の役職】					
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²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。

² 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」³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。

³ 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¹（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。

¹ 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²等と呼ばれているものである。スキルマ

² 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を示唆している。

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。

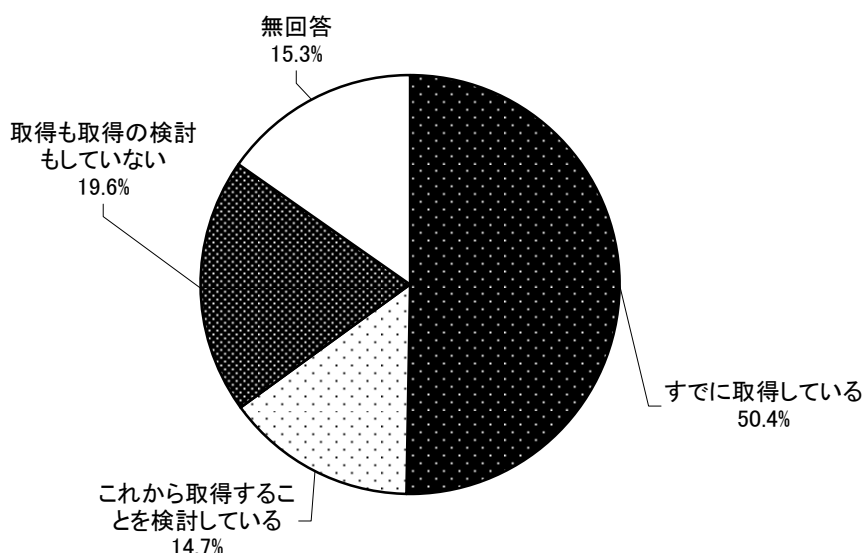
第3節 ISO9001の認証取得と企業における人材育成

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
【業種】					
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
【事業所従業員規模】					
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
【所属する企業の従業員規模】					
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
【業態(最も売上高・出荷額が多いもの)】					
最終製品を生産して、自社ブランドで販売する	282	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
【ISO9001の認証取得状況】						
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
【ISO9001の認証取得状況】				
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、挙げしていない場合=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³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

³ 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。