

JILPT 調査シリーズ

No. 72

2010年7月

# 変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発 — 機械・金属関連産業の現状 —

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



# 変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発

## — 機械・金属関連産業の現状 —

## ま え が き

2008年秋のリーマン・ショックを契機とした世界経済の急激な落ち込みは、それまで主に外需に支えられて復調してきた、日本のものづくり産業に甚大な影響を与えた。また、中長期的にみても日本のものづくり産業を取り巻く環境は、中期的にみても生産拠点の海外進出、中国や ASEAN 諸国などのメーカーの台頭にともなうグローバル競争の激化、為替相場の推移などにより、厳しいものとなっている。こうした環境の下、ものづくり産業の各企業・事業所では競争力を維持し、存立基盤を保っていくための様々な取組みが懸命に進められている。

以上のようなものづくり産業を取り巻く経済・経営環境を念頭に、労働政策研究・研修機構では、各企業・事業所における生産活動や事業展開を支える技能者の育成・能力開発について実態を把握し、今後の技能者の育成・能力開発のあり方についての検討につなげていくことを目的として調査研究を進めた。具体的にはものづくり産業のなかでもとりわけ近年の経済・経営環境の変化から影響を受けている機械・金属関連産業の生産事業所を対象に主に、①存立基盤の維持や競争力の向上に向けて進められている経営上の取組み、②①を進める中で求められている技能者、③求められる技能者を確保していくために進められる育成・能力開発の取組み、④近年の経済・経営環境の変化とともに事業所における育成・能力開発の取組みに見られる変化、をアンケート調査ならびにインタビュー調査を通じて明らかにしようとした。本書はこれらの調査結果を収めたものである。

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

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

2010年6月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

執筆担当者（執筆順、肩書きは2010年6月時点のもの）

かじもと 藤本	まこと 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門・主任研究員補佐	第Ⅰ部 第Ⅱ部	第1章 第3章第1・2節 第3節1・2 第4章第1節 第6章
			第Ⅲ部 第Ⅳ部	はじめに B社
み た 見田	あきこ 朱子	日本学術振興会特別研究員 東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程	第Ⅱ部	第2章
いながわ 稲川	ふみお 文夫	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 アドバイザー・リサーチャー	第Ⅱ部	第3章第3節3 第4章 第5章第1～3節
			第Ⅲ部	D社 E社 G事業所
おおき 大木	えいいち 栄一	雇用能力開発機構 職業能力開発総合大学校 准教授	第Ⅱ部	第5章第4～7節
ひめの 姫野	こうすけ 宏輔	東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅲ部	A社 C社 I社
ふくい 福井	やすたか 康貴	東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程 労働政策研究・研修機構 臨時研究協力員	第Ⅲ部	E社 J社
たかみ 高見	ともひろ 具広	日本学術振興会特別研究員 東京大学大学院人文社会系研究科 博士課程	第Ⅲ部	F社

※見田、高見は2008年4月から2010年3月まで労働政策研究・研修機構臨時研究協力員を務めた。

## 目 次

第Ⅰ部 本調査研究の概要	1
第1節 本調査研究の背景と目的	3
第2節 調査結果の概要	4
1. 回答事業所の業績の推移と今後の業績見通し	4
2. 経営環境	5
3. 経営上の取組み	5
4. 技能系正社員の過不足と求める技能・知識	6
5. 技能系正社員の育成・能力開発	7
(1) 方法	7
(2) 環境	8
(3) 方針	9
(4) 成果に対する評価	11
6. 製造現場における多様な就業形態の活用	11
第Ⅱ部 変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発に関する調査	13
－アンケート調査結果－	
第1章 アンケート調査の概要	15
第1節 調査内容	15
第2節 調査対象	16
第3節 調査の流れ	16
第2章 回答事業所のプロフィール	17
第1節 業種	17
第2節 設立年・所在地	17
第3節 事業所の従業員規模・所属する企業の従業員規模	19
第4節 現在の生産形態	21
第5節 ISO9001の取得	23
第3章 経済・経営環境の変化と事業所における取組み	25
第1節 事業所の業績	25
1. 2007年度からの業績変動とその要因	25

(1) 2007年度からの業績の変動	25
(2) 売上高・出荷額減少の要因	26
2. 業績の推移・見通し	28
第2節 市場・事業環境・競争をめぐる状況	30
1. 製品市場における国内外の比重	30
2. 事業環境の変化	33
3. 競争をめぐる状況	35
(1) 最も脅威と感じる競争相手の立地地域	35
(2) 自事業所の競争力に関する評価	37
第3節 事業所における取組み	42
1. 経営上の取組み	42
2. 生産方式における取組み	44
3. 雇用調整策等	47
(1) 雇用調整策等の実施状況	47
(2) 雇用調整助成金の活用	49
第4章 技能系正社員に求める知識・技能	53
第1節 主要製品の製造にあたって必要不可欠な分野	53
第2節 技能系正社員の過不足状況	53
第3節 技能系正社員の能力水準に対する評価	56
第4節 技能系正社員に求める知識・技能	58
1. 現在、技能系正社員に求める知識・技能	58
2. 今後3年間で技能系正社員に求める知識・技能	61
第5章 技能系正社員に対する教育訓練	64
－実績・評価・今後の方針－	
第1節 主要な教育訓練の内容	64
第2節 育成・能力開発を促進するための取組み	69
第3節 教育訓練の効果に対する評価	75
第4節 教育訓練実施の環境	77
1. 教育訓練を実施しやすくなったか	77
2. 教育訓練のための資源は確保しやすくなったか	79
第5節 教育訓練に投資した時間－現状と今後－	81
1. 現在の状況	81
2. 今後の方針	83
第6節 教育訓練の方針と戦略	85
1. 教育訓練対象者についての方針	85

(1) 選抜教育か底上げ教育か	85
(2) 若年層重点的か階層、年齢層を絞らないか	88
2. 教育訓練実施方法の方針ー社内か外部委託かー	91
(1) これまでの方針	91
(2) 今後の方針	93
3. 教育訓練分野に関する方針	93
ーマネジメントスキル重視かテクニカルスキル重視かー	
(1) これまでの方針	93
(2) 今後の方針	94
第7節 生産活動の海外移転と教育訓練	96
1. 生産活動の海外移転の今後の方針	96
2. 生産活動の海外移転と教育訓練の課題	98
第6章 多様な就業形態の活用による技能者の確保	99
第1節 事業所における従業員構成	99
1. 非正社員の割合	99
2. 定年後の再雇用者・勤務延長者の有無	102
第2節 技能系正社員の状況	105
1. 過去3年間の定着率	105
2. 35歳未満の比率	107
3. 技能系正社員の割合の変化	109
第3節 非正社員・外部人材として働く技能者の活用	111
1. 非正社員・外部人材の活用	111
2. 正社員登用制度	115
(1) 正社員登用制度の有無	115
(2) 正社員登用の実績	117
3. 非正社員・外部人材の活用における配慮	120
<b>第Ⅲ部 技能者の育成・能力開発・キャリア形成にむけた企業・事業所での取組み</b>	<b>125</b>
<b>ー事例調査レコードー</b>	
はじめにー事業所・企業聞き取り調査についてー	127
1. 調査対象	127
2. 調査項目	127
金属製品製造 A社	129
金属製品製造 B社	132

輸送用機械器具製造 C社	135
プラスチック製品製造 D社	138
非鉄金属製造 E社	141
輸送用機械器具製造 F社	144
鉄鋼・非鉄金属製造業 G事業所	148
プラスチック製品製造 H社	152
電子部品・デバイス・電子回路製造 I社	155
輸送用機械器具製造 J社	158
<b>第Ⅳ部 参考資料</b>	<b>163</b>
アンケート調査「変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発に 関する調査」	165
回答事業所の主要製品	177
昨今の経済・経営環境の下での、技能者の確保・育成について 特に感じていること：自由記述	191



# 第 I 部

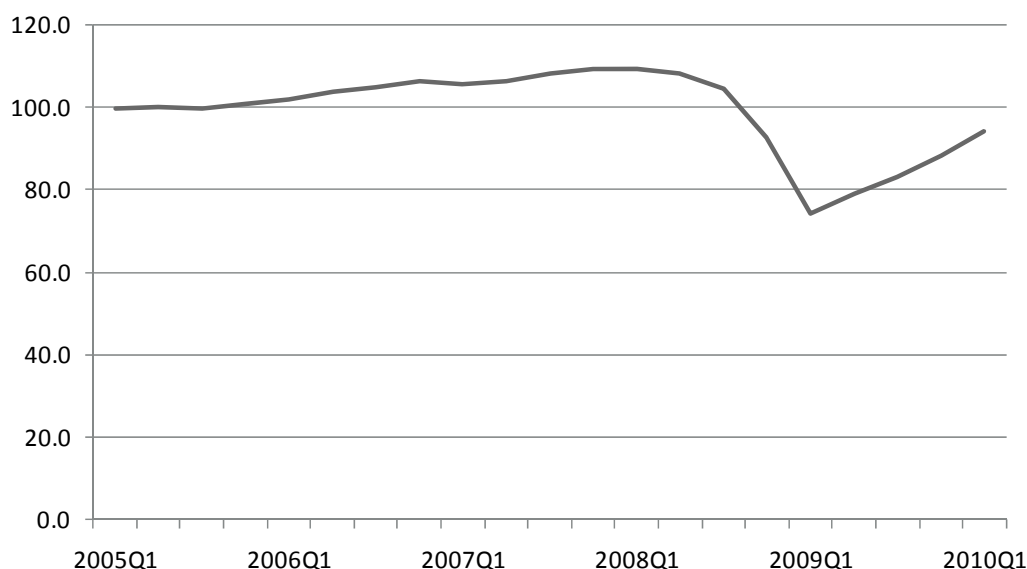
## 本調査研究の概要

## 第 I 部 本調査研究の概要

### 第 1 節 本調査研究の背景と目的

2008 年秋のリーマン・ショックを契機とした世界経済の急激な落ち込みは、それまで主に外需に支えられて復調してきた、日本のものづくり産業に甚大な影響を与えた。2005 年第 1 四半期から 2010 年第 1 四半期にかけての鉱工業生産指数の推移を見ると(図表 1-1-1)、2005 年の後半から 2008 年第 1 四半期までは順調に伸び続けてきたが、2008 年第 2 四半期から下降に転じ、リーマン・ショック直後の 2008 年第 4 四半期 (92.8) から 2009 年第 1 四半期 (74.1) にかけては急激な落ち込みを見せた。しかし、その後は世界経済の回復とアジア地域への輸出の拡大などを受けて持ち直しの動きを見せつつある。

図表 1-1-1 2005 年以降の鉱工業生産指数の推移  
(2005 年 = 100)



資料出所：経済産業省「鉱工業生産指数集計結果」より。

ただ、日本のものづくり産業を取り巻く環境は、中期的にみても生産拠点の海外進出、中国や ASEAN 諸国などのメーカーの台頭にもなうグローバル競争の激化、為替相場の推移などにより、厳しいものとなっている。こうした環境の下、競争力を維持し、存立基盤を保っていくために、各企業・事業所で様々な取組みが懸命に進められている。

本調査研究は、以上のようなものづくり産業を取り巻く経済・経営環境を念頭に、各企業・事業所における生産活動や事業展開を支える技能者の育成・能力開発について実態を把握し、今後の技能者の育成・能力開発のあり方についての検討につなげていくことを目的としてい

る。具体的にはものづくり産業のなかでもとりわけ近年の経済・経営環境の変化から影響を受けている機械・金属関連産業の生産事業所を対象に主に、①存立基盤の維持や競争力の向上に向けて進められている経営上の取組み、②①を進める中で求められている技能者、③求められる技能者を確保していくために進められる育成・能力開発の取組み、④近年の経済・経営環境の変化とともに事業所における育成・能力開発の取組みに見られる変化、を明らかにしようとした。

## 第2節 調査結果の概要

実態把握に向けて本調査研究では機械・金属関連産業の生産事業所・5000事業所を対象に「変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発に関するアンケート調査」を実施し、818事業所から回答を得た。また、アンケート調査の結果をより深く理解することなどを目的に、企業・事業所に対するインタビュー調査を並行して行った。

ここではアンケート調査結果の概要を紹介することとする。事業所の業種や従業員規模、業績の違いなどによる回答傾向の異同についての詳細は本書第Ⅱ部、事業所や企業で行われている様々な育成・能力開発の取組みなどの詳細については本書第Ⅲ部を参照されたい。

### 1. 回答事業所の業績の推移と今後の業績見通し

2007年度の売上高・出荷額を100とした場合の2008年度の売上高・出荷額についてたずねたところ、売上高・出荷額が2007年に比べて減少した（2008年度は100未満）という事業所が72.5%を占めた。回答事業所の製品市場における国内外の比重別に集計してみると、海外マーケットの比重が大きい事業所ほど、売上高・出荷額の落ち込みが大きい事業所の比率が高かった。

では、売上高・出荷額が減少した要因は何か。2007年度に比べて2008年度の売上高・出荷額が減少した事業所のうち最も多くの事業所が指摘している減少の要因は「主要な顧客が経営不振に陥り、受注が減少した」で、回答割合は約7割に達している。この要因について指摘が多いのは、「取り扱っている製品・サービスの価格が下落した」（売上高・出荷額が減少した事業所に占める割合・27.0%）、「取り扱っている製品・サービスの顧客数が減少した」（同・27.0%）であった。

3年前から3年後にかけての自事業所の業績の推移については、「下降後緩やかに回復」（41.8%）と見ている事業所が最も多く、以下、回答の多い順に「上昇後下降」（17.6%）、「底ばい傾向」（15.6%）と続く。業績の先行きについての回答事業所の見通しは、やや明るいものと暗いものとに二分されている。

## 2. 経営環境

調査に回答した事業所は、自事業所を取り巻く経営環境をどのようにみているだろうか。「当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計が最も大きいのは「製品の価格が下がっている」で、合計は9割近くに達している。また、「製品の品質をめぐる競争が激しくなっている」は、「当てはまる」と「ある程度当てはまる」合計が7割を超え、「顧客のニーズが多様化している」、「技術革新のスピードが速まっている」はそれぞれ合計が6割を超える。一方、「製品のライフサイクルが短くなっている」は「当てはまる」、「ある程度当てはまる」と考えている事業所が4割を切っている（図表1-2-1）。

図表1-2-1 3年前からの事業環境の変化（単位：％）

	当てはまる	ある程度 当てはまる	どちらとも 言えない	あまり当て はまらない	当てはま らない	無回答
製品の品質をめぐる競争が激しくなっている	36.9	37.9	15.9	5.5	3.1	0.7
製品の価格が下がっている	55.4	31.1	9.8	1.8	1.2	0.7
顧客のニーズが多様化している	25.6	42.4	22.6	5.1	3.1	1.2
製品のライフサイクルが短くなっている	14.1	24.0	35.3	15.4	9.5	1.7
技術革新のスピードが速まっている	22.1	40.3	25.6	7.6	3.3	1.1

調査では各事業所の競争相手についての認識もたずねている。最も脅威を感じる競争相手の立地地域についての回答は、「中国」（43.0％）と「日本国内」（42.2％）にほぼ二分される。近年、機械・金属関連の産業分野において、中国メーカーの役割が急速に高まりつつあることを反映した結果と言えるだろう。

## 3. 経営上の取組み

では、上述のような経営環境や競争相手についての認識の下、経営の維持・発展に向けて各事業所ではこの数年、どのような取組みが進められているだろうか。

回答事業所の多くがこの3年の間に進めてきたのは、「取り扱う製品・サービスの拡大」（「ある程度進めてきた」と「かなり進めてきた」の回答の合計：70.2％）、「人件費の削減や要員管理の見直し」（同：70.1％）、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善」（同：66.4％）、「営業部門の強化による、販売ルートの開拓」（同：59.8％）、「高精度・高品質化のための設備投資」（同：59.3％）などであった（図表1-2-2）。顧客拡大と要員の見直しも含めた生産体制の合理化が、近年の機械・金属関連産業における中心的な取組みであったことがわかる。これらの取組みのなかで、「かなり進めてきた」という回答が最も多かったのは「人件費の削減や要員管理の見直し」で、リーマン・ショックによる業績の悪化などが引き金となって、様々な取組みの中でもより積極的に進められてきたものと見られる。

図表 1-2-2 経営上の取組みの実施状況－3年前から現在まで－（単位：％）

	かなり進めてきた	ある程度進めてきた	さほど進めなかった	全く進めなかった	無回答
取り扱う製品、サービスの拡大	13.4	58.6	21.0	4.8	2.2
国内向け製品への転換	4.9	25.6	38.1	21.3	10.1
ソフト・意匠・設計部門の強化	5.9	39.2	32.0	18.9	3.9
営業部門の強化による、販売ルートの開拓	13.3	46.5	28.9	8.9	2.4
インターネットを活用した受発注	5.5	25.8	34.7	31.1	2.9
自動化・省力化投資の強化	12.5	42.2	32.2	10.4	2.8
高精度・高品質化のための設備投資	15.4	43.9	27.4	10.6	2.7
遊休資産の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	6.7	33.1	35.8	21.8	2.6
生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善	11.0	55.4	26.3	4.9	2.4
人件費の削減や要員管理の見直し	23.8	46.3	23.8	4.5	1.5
アウトソーシングの徹底	2.6	24.7	43.2	26.8	2.8

自事業所の競争力についてはどのように評価し、いかなる取組みを進めていきたいと考えているのか。同規模・同業種の事業所と比べて優れていると見る事業所が最も多いのは、「発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性」に関してであり、約4分の3の事業所が「優れている」、「やや優れている」と回答している。その他、「製品の品質」（「優れている」と「やや優れている」の回答の合計：65.1%）、「納期の短さ」（同：50.6%）について競争優位を感じている事業所が半数を超えている。反面、「マーケティング・販売体制」（同：20.9%）、「コストの低さ」（同：26.5%）、「製品開発の能力」（同：28.7%）といった面については、他事業所よりも優れていると評価する事業所がいずれも2割台にとどまっており、強みを感じている事業所が少ない。

これから競争力を維持・強化していく上で改善に力を入れていきたい点として最も多くの事業所が挙げたのは「技能者の質」（54.4%）で、以下回答の多い順に「製品の品質」（48.2%）、「コストの低さ」（43.0%）、「製品開発の能力」（35.2%）、「マーケティング・販売体制の強化」と続いた。

#### 4. 技能系正社員の過不足と求める技能・知識

各事業所は事業や生産活動を進めていく上でどのような技能者を求めているのか。まず、技能者のタイプ別に事業所における過不足状況をたずねたところ、「不足」および「やや不足」という回答が最も多かったのは、複数の機械または工程を受け持つことができる「多能工」（67.7%）で、以下、特定の技能分野で高度な熟練技能を発揮する「高度熟練技能者」（65.1%）、技術的知識を身につけている「技術者の技能者」（63.7%）、製造現場のリーダーとしてラインの監督業務などを担当する「管理・監督担当者」（50.4%）であった。いずれのタイプの技能者も不足しているとする事業所の割合は5割を超えている（図表1-2-3）。

図表 1-2-3 技能系正社員の現在の過不足状況（単位：％）

	不足	やや不足	適切である	やや過剰	過剰	元々必要 ない	無回答
管理・監督担当者	13.4	37.0	40.7	5.9	1.7	0.2	1.0
多能工	13.8	53.9	27.5	2.2	0.4	1.0	1.2
技術者の技能者	14.7	49.0	30.7	3.2	0.6	0.7	1.1
高度熟練技能者	19.4	45.7	28.6	1.6	0.2	2.8	1.6

注) 管理・監督担当者：製造現場のリーダーとしてラインの監督業務などを担当する技能系正社員  
 多能工：複数の機械または工程を受け持つことができる技能系正社員  
 技術者の技能者：技術的知識を身につけている技能系正社員  
 高度熟練技能者：特定の技能分野で高度な熟練技能を発揮する技能系正社員

今一つ、技能系正社員に求める知識・技能という観点から事業所がどのような技能者を求めているのかを見てみると、技能系正社員に求める知識・技能として回答が多かったのは、「生産工程を合理化する知識・技能」（32.9%）、「高度に卓越した熟練技能」（22.2%）、「設備の保全や改善の知識・技能」（13.3%）であった。また、今後3年間に技能系正社員に求める知識・技能として最も重視しているものについてもあわせてたずねたところ、回答が最も多かったのは「生産工程を合理化する知識・技能」（34.3%）であり、以下「高度に卓越した熟練技能」（21.1%）、「設備の保全や改善の知識・技能」（11.1%）と続いている。現在求めている知識・技能と今後3年間で求めている知識・技能との間には差異はほとんどみられず、現在重視されている知識・技能は今後もしばらくは重視され続けることが予想される。

## 5. 技能系正社員の育成・能力開発

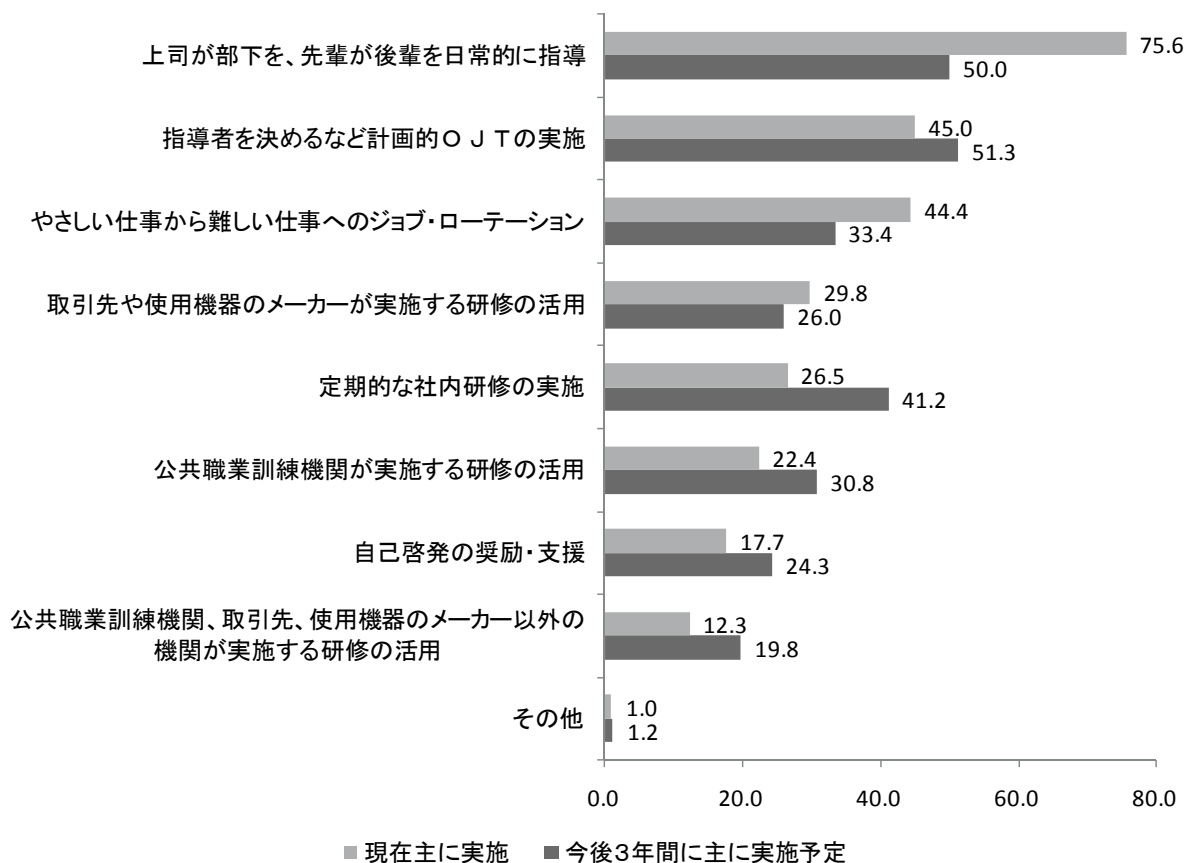
### （1）方法

事業所の生産活動において中心的な役割を果たす技能系正社員の育成・能力開発を各事業所ではいかにして進めてきており、また今後進めていこうとしているか。技能系正社員を対象に現在実施している教育訓練及び今後3年間で実施を考えている教育訓練のうち、主なものを3つまで各事業所に挙げてもらった結果を図表1-2-4に示した。現在実施している方法で最も回答が多かったのは、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」で、4分の3以上の事業所が実施しているとしている。以下、「指導者を決めるなど計画的 OJT の実施」（45.0%）、「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」（44.4%）、「取引先や使用機器のメーカーが実施する研修の活用」（29.8%）、「定期的な社内研修の実施」（26.5%）と続く。

一方、今後3年間で実施を考えている方法で最も回答が多かったのは、「指導者を決めるなど計画的 OJT の実施」（51.3%）で、以下、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」（50.0%）、「定期的な社内研修の実施」（41.2%）、「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」（33.4%）、「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」（30.8%）となって

いる。

図表 1-2-4 技能系正社員を対象に主に実施している教育訓練：現在と今後3年間  
(3つまでの複数回答、単位：%)



現在実施している教育訓練と今後3年間で実施を考えている教育訓練の回答割合を比較すると、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」（「今後3年間で実施を考えている」－「現在実施を考えている」・－25.6ポイント）及び「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」（同・－11.0ポイント）という方法は回答が減少し、「定期的な社内研修の実施」（同・＋14.7ポイント）、「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」（同・＋8.4ポイント）、「指導者を決めるなど計画的OJTの実施」（同・＋6.3ポイント）といった方法の増加が目立つ。技能系正社員を対象とした教育訓練が、OJTによる計画性や、Off-JT及び外部の公共機関の活用を重視する方向に向かいつつあることがうかがえる。

## （2）環境

では、各事業所は技能系正社員の育成・能力開発を進めていく環境についてはどのような変化を感じているか。

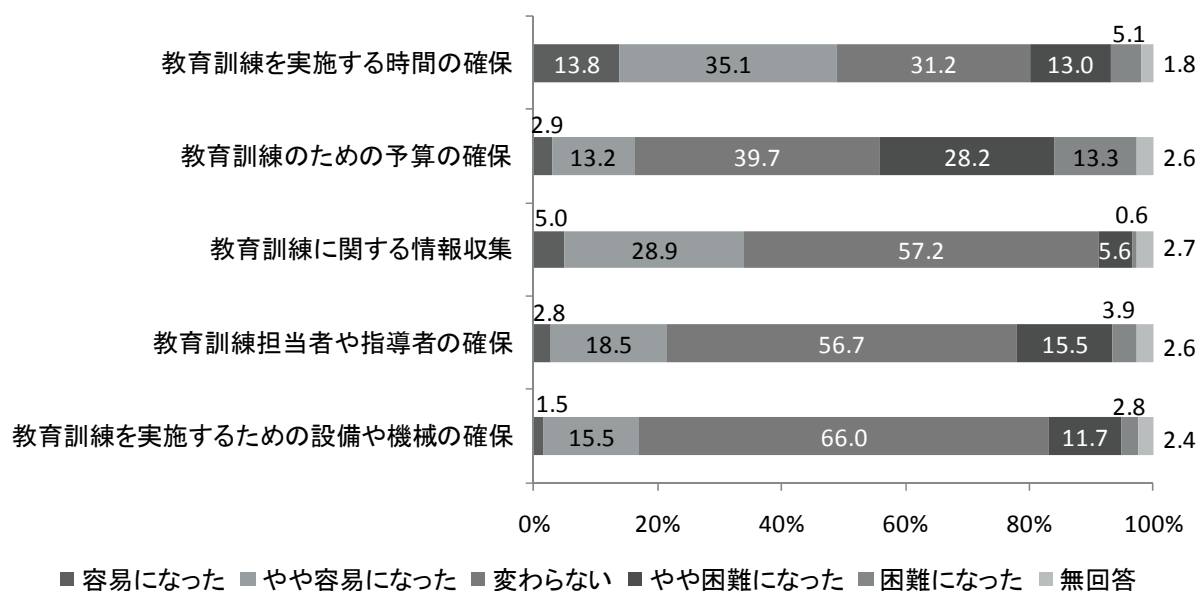
現在の事業所を取り巻く環境は3年前と比較して技能系正社員の教育訓練を実施しやすい

環境にあるかどうかをたずねてみたところ、「実施しやすい環境である」（「実施しやすい環境である」、「やや実施しやすい環境である」と答えた事業所が 53.5%、「実施しにくい環境である」（「やや実施しにくい環境である」、「実施しにくい環境である」と答えた事業所は 28.1%、「変わらない」は 14.9%を占めた。半数以上の事業所は、現在の環境が教育訓練を実施する環境として肯定的に捉えていることがわかる。

技能系正社員の教育訓練のために投入する資源（「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「時間」、「情報」）は 3 年前と比較して、どの程度確保しやすくなったのであろうか。図表 1-2-5 から明らかのように、「教育訓練を実施する時間の確保」については、3 年前と比較して「容易になった」（「容易になった」（13.8%）＋「やや容易になった」（35.1%））と考える事業所が多い。これに対して、「教育訓練のための予算の確保」については、3 年前と比較して「困難になった」（「やや困難になった」（28.2%）＋「困難になった」（13.3%））と考える事業所が多い。また、「教育訓練に関する情報収集」（「変わらない」・57.2%）、「教育訓練担当者や指導者の確保」（同・56.7%）及び「教育訓練を実施するための設備や機械の確保」（同・66.0%）については、「変わらない」と考えている事業所が多くなっている。

図表 1-2-5

技能系正社員の教育訓練に投入する資源の状況・3 年前との比較（単位：%）



### （3）方針

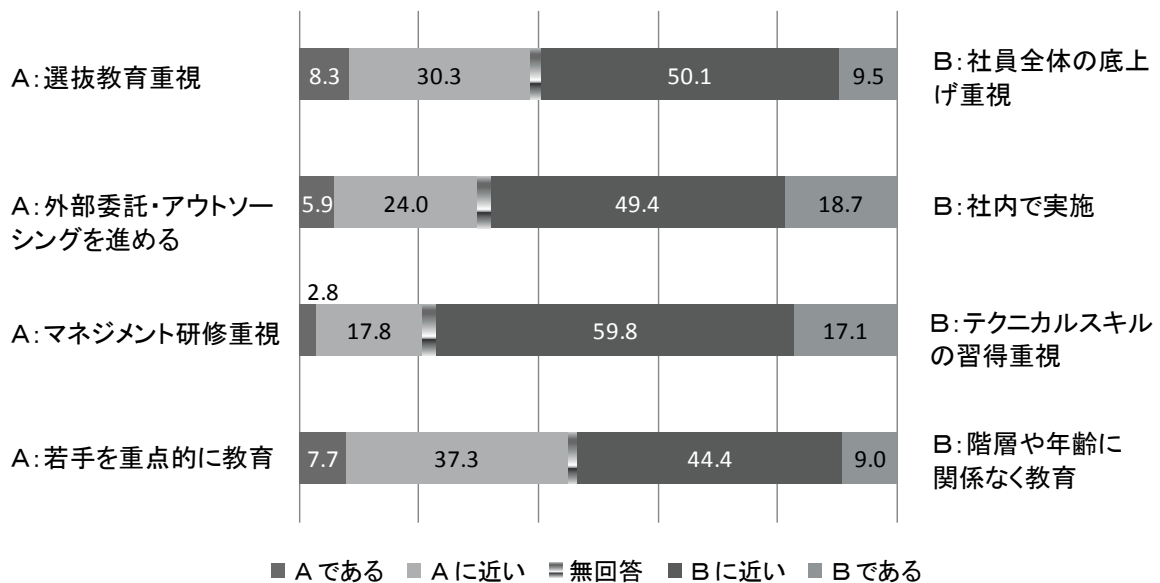
技能系正社員の教育訓練の方針については何らかの変化が見られるだろうか。教育訓練の対象については、これまでも今後 3 年間も約 6 割の事業所が「社員全体の底上げ重視」という方針を持っている。若手を重点的に教育するかどうかといった点についても、これまでと今後 3 年間で、回答事業所の方針の傾向にさほどの違いは見られない。



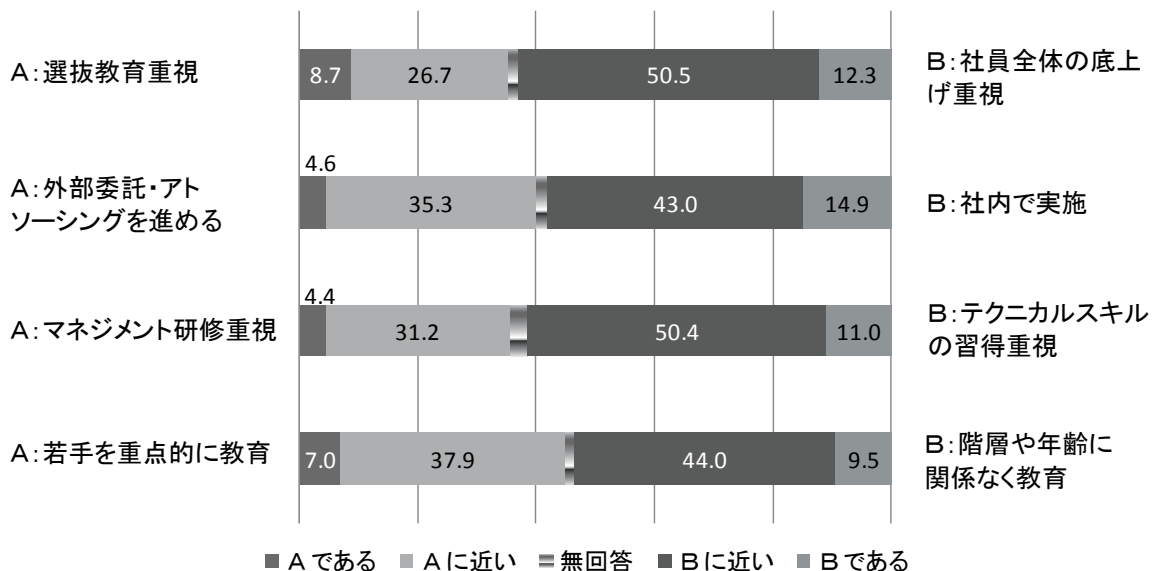
他方、教育訓練の進め方に関しては、今後3年間も「社内で実施」という事業所が多数を占めるものの「外部・アウトソーシングを進める」というところがやや増加しており、教育訓練の内容については「マネジメント重視」と答えた事業所が、これまでの方針に関しては20.6%であったのに対し、今後3年間の方針については35.6%と、方針の変化が目立つ結果となっている（図表1-2-6）。

図表1-2-6 技能系正社員の教育訓練の方針（単位：%）

①これまで



②今後3年間



#### (4) 成果に対する評価

技能系正社員に対するこれまでの教育訓練の取組みはどの程度成果を上げたと、回答事業所は見ているのだろうか。技能系社員のタイプ別にたずねてみた。

成果があった（「成果があった」、「ある程度成果があった」）という回答が最も多かったのは「技術者の技能者」（57.6%）で、以下、「管理・監督担当者」（55.9%）、「多能工」（53.2%）、「高度熟練技能者」（36.1%）となっており、「高度熟練技能者」の育成は、短期間の取組みでは成果を得ることが難しいことを示している。

### 6. 製造現場における多様な就業形態の活用

アンケート調査では、非正社員・外部人材（派遣・請負など）の製造現場における活用と、技能者として働く非正社員・外部人材のキャリア形成についてもたずねている。

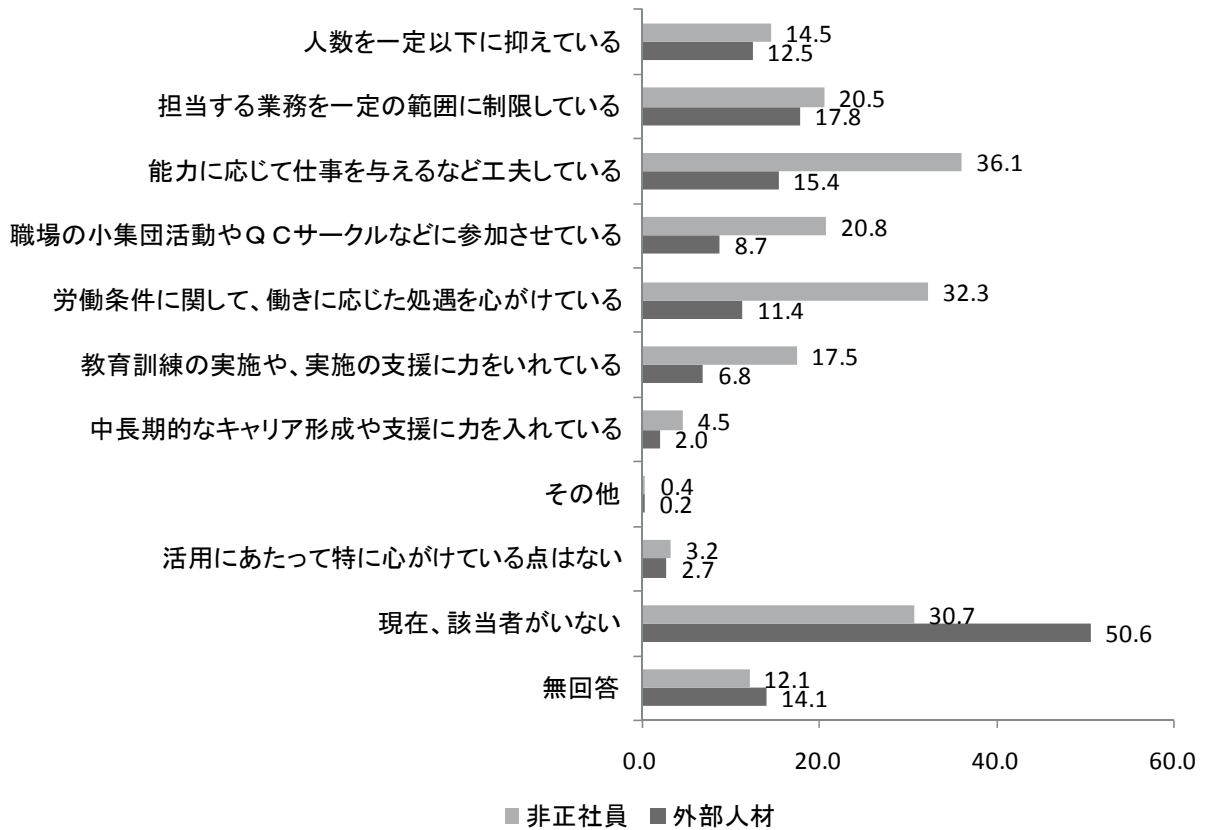
非正社員・外部人材を製造現場で働く技能者として活用するにあたって各事業所が配慮しているのはどういった点か。非正社員の活用にあたっては、「能力に応じて仕事を与えるなど工夫している」（36.1%）、「労働条件に関して、働きに応じた処遇を心がけている」（32.3%）、「職場の小集団活動やQCサークルなどに参加させている」（20.8%）、「担当する業務を一定の範囲に制限している」（20.5%）といった配慮を、比較的多くの事業所が行っている。一方、外部人材の活用においては、「担当する業務を一定の範囲に制限している」（17.8%）という事業所が最も多く、以下「能力に応じて仕事を与えるなど工夫している」（15.4%）、「人数を一定以下に抑えている」（12.5%）と続く。非正社員・外部人材の活用にあたっては同様の項目が意識・配慮されているが、外部人材の活用においては担当業務の範囲や活用する人数の抑制が配慮される傾向がやや強いと言える（図表1-2-7）。

技能者として働く非正社員・外部人材のキャリア形成に関しては、正社員登用の実施状況をたずねた。製造現場で働く非正社員や外部人材を正社員に登用する制度については、「正社員登用制度がある」と答えた事業所が20.3%、「登用制度はないが慣行として正社員に登用されることがある」という事業所が42.5%と、3分の2近くの事業所で何らかの形での正社員登用が図られている。一方で、約2割の事業所は「正社員登用制度・慣行ともなく登用に取り組むつもりもない」と回答している。「正社員登用制度がある」、「登用制度はないが慣行として正社員に登用されることがある」と回答した514事業所に過去3年間における正社員登用の実績をたずねてみると、約4分の3が「ある」と回答した。

過去3年間に、技能者として働く非正社員・外部人材を正社員として登用した実績があるという373事業所に、登用者の選抜にあたり重視している点を複数回答で挙げてもらったところ、最も回答が多かったのは「仕事に対する意欲」で、登用実績がある事業所の約9割が挙げた。以下、回答の多かった順に「技能・知識のレベル」（74.5%）、「協調性」（56.3%）、「登用時までの実績」（55.0%）と続いている。

図表 1-2-7

非正社員・外部人材を技能者として活用する際に配慮している点（複数回答、単位：％）



## 第Ⅱ部

変化する経済・経営環境の下での  
技能者の育成・能力開発に関する調査

－アンケート調査結果－

# 第1章 アンケート調査の概要

## 第1節 調査内容

今回の「変化する経済・経営環境の音での技能者の育成・能力開発に関するアンケート調査」は、以下で示すように大きく4つのパートに別れる。調査票の詳しい内容については、「**第IV部 参考資料**」に掲載した調査票を参照されたい。

- I. 事業所の業績、事業所を取り巻く経営環境、現在進めている経営上の取組み  
(問1～問11)
- II. 技能系正社員に求める知識・技能 (問12～問14)
- III. 技能系正社員を対象とした教育訓練の現状 (問15～問22)
- IV. 事業所における就業者の構成、多様な雇用・就業形態の活用状況 (問23～問28)
- V. 事業所と事業所が所属している企業について (F1～F6)

上記のように本調査は主に「技能系正社員」の育成・能力開発に関する事項を明らかにしようとする調査である。「技能系正社員」についてはアンケート調査票において、「製造現場でものの製造(切削、加工、組立、検査など)を直接担当している正社員」と定義している。

上述した調査票各パートの概要は次のとおりである。まず、「I. 事業所の業績、事業所を取り巻く経営環境、現在進めている経営上の取組み」では、リーマン・ショックが生じた2008年の業績と今後の業績見通し、近年の市場環境や最も脅威となる競争相手、経営改善のために進めてきた取組みなどについてたずねている。「II. 技能系正社員の知識・技能」は、様々なタイプの技能系正社員の過不足状況や、技能系正社員に必要とされる知識・技能についての質問から構成される。「III. 技能系正社員を対象とした教育訓練の現状」では、技能系正社員の育成・能力開発にあたって現在実施している取組みや、今後実施したいと思う取組みについてたずねているほか、教育訓練のために必要な資源(時間、予算、情報、指導者、設備)の確保がここ数年でやり易くなったかどうかといった点や、これまで及び今後の教育訓練の方針について質問している。「IV. 事業所における就業者の構成、多様な雇用・就業形態の活用状況」では、事業所全体や製造部門で働く技能者における正社員、非正社員、請負・派遣社員等の外部人材の構成や、製造部門における非正社員、外部人材の活用にあたっての方針や配慮点、正社員登用の状況に関する質問を設けている。「V. 事業所と事業所が所属している会社について」では、事業所や事業所が所属している企業の基本的なプロフィール(業種、従業員数、創業年、所在地など)やISO9000の取得状況、事業所が所在する地域における技能者の育成・能力開発のための取組みの状況などをたずねている。

## 第2節 調査対象

上述のように今回の調査は事業所単位の調査である。技能系正社員の育成・能力開発や多様な雇用・就業形態の活用をめぐって実際にどのような取組みがなされているのかをより正確に把握するには、ものづくりの活動が行われている事業所を対象とすることが適当であると考えた。

ただ同時に正社員の採用や育成・能力開発については、事業所独自の判断で実施しているというよりは、所属する企業において定められた方針や計画、制度に則って実施している事業所が多いとも推測される。この推測に基づいて、なるべく多くの企業の方針や制度についての情報を収集できるよう、1社当たり1事業所を調査対象として抽出することとした。対象事業所が所属する企業の従業員規模は、人材確保や能力開発を企業として組織的に取り組んでいる程度を考慮して、30名以上とした。したがって以降の集計で示してある29名以下の事業所の結果は、あらかじめ抽出対象として設定して抽出した事業所の集計結果ではなく、29名以下の事業所の状況を代表するものではないことに留意されたい。

対象業種は、技能者人材の育成や確保が国内外の競争において優位にたつための重要課題として認識されながらも、リーマン・ショック以後の経済不況の影響を受け、経営状況をはじめ人材の確保・育成を進めていく環境が大きく変化したと考えられる機械・金属関連産業、具体的には①プラスチック製品製造業、②鉄鋼業、③非鉄金属製造業、④金属製品製造業、⑤はん用機械器具製造業、⑥生産用機械器具製造業、⑦業務用機械器具製造業、⑧電子部品・デバイス・電子回路製造業、⑨電気機械器具製造業、⑩情報通信機械器具製造業、⑪輸送用機械器具製造業の11業種に絞った。

## 第3節 調査の流れ

上述のように対象を確定した上で、(株)帝国データバンクの企業・事業所名簿をもとに、ものの製造を主たる業務とする5000事業所を抽出した。事業所が所属する企業の従業員数別の分布は、30-49名企業の事業所が2006、50-99名企業の事業所が1641、100-299名企業の事業所が1049、300-499名企業の事業所が153、500名以上企業の事業所が151である。これらの事業所の事業所長宛に調査票を郵送し、同封した書状で、調査票への回答と労働政策研究・研修機構が調査附帯作業を委託した調査専門会社への回答結果の返送を依頼した。

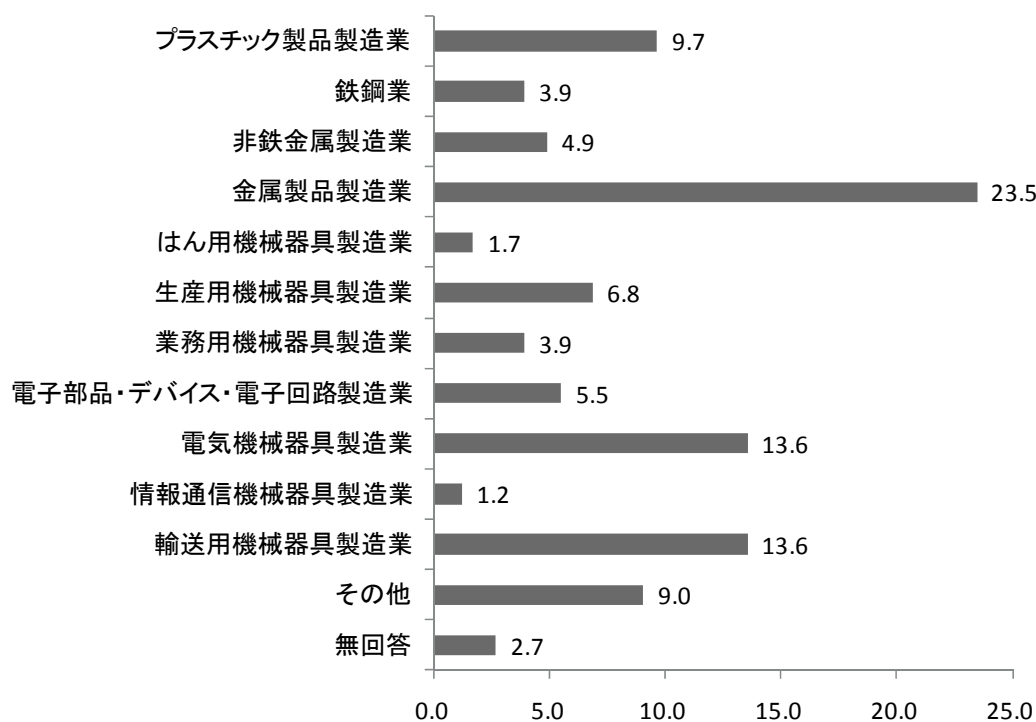
調査の発送・回収は2009年10月23日から11月27日にかけて行い、818事業所から回答を得た。有効回収率は16.3%であった。

## 第2章 回答事業所のプロフィール

### 第1節 業種

回答事業所の業種を見ていくと、金属製品製造業の事業所が23.5%と最も多く、以下、電気機械器具製造業（13.6%）、輸送用機械器具製造業（13.6%）、プラスチック製品製造業（9.7%）などと続く（図表2-2-1）。

図表2-2-1 回答事業所の業種（単位：%）

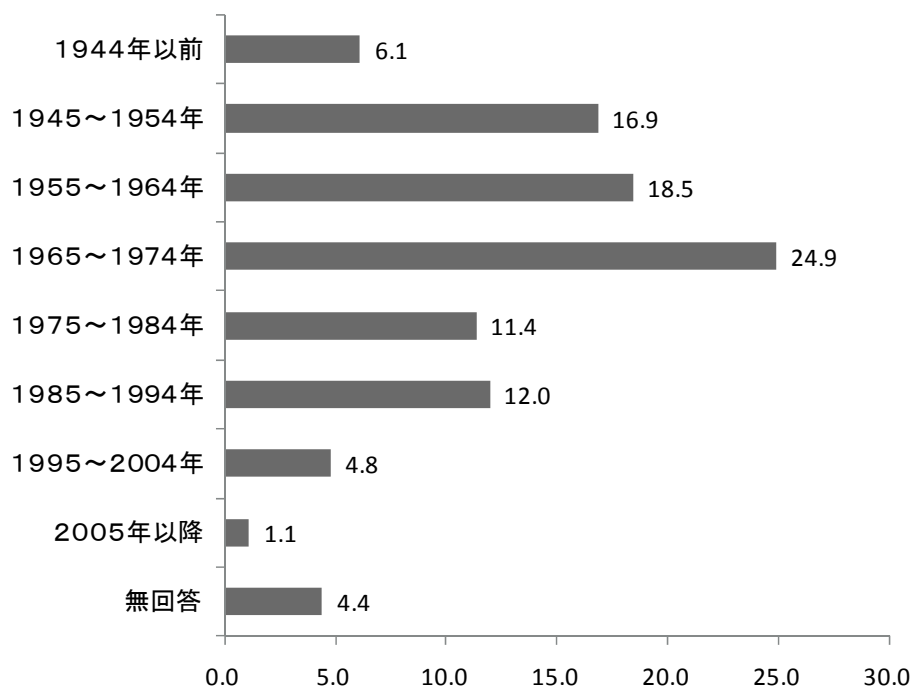


### 第2節 設立年・所在地

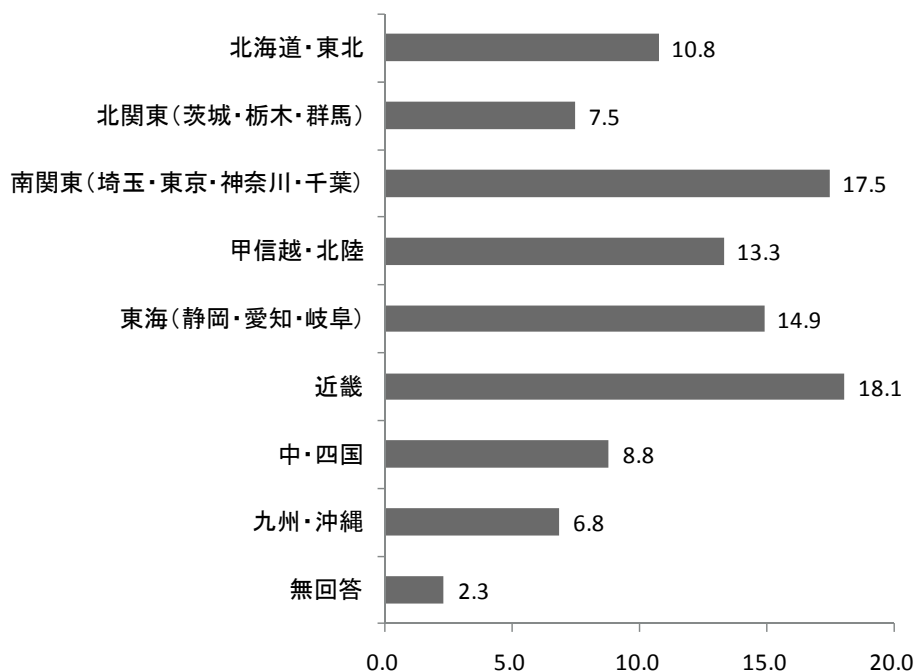
事業所の設立年は、1965～1974年（昭和40年代）という事業所が約4分の1を占めて最も多い。次いで1955～1964年（昭和30年代）に設立が18.5%、1945～1954年（昭和20年代）設立の事業所が16.9%となっている（図表2-2-2）。

回答事業所が比較的多く存在しているのは、近畿（18.1%）と南関東（17.5%）、次いで東海（14.9%）と甲信越・北陸（13.3%）といった地域である（図表2-2-3）。

図表 2 - 2 - 2 回答事業所の設立年（単位：％）



図表 2 - 2 - 3 回答事業所の所在地（単位：％）



事業所が所在する地域で、研修会・講習会の実施やインターンシップの受け入れなど、地域における技能者の育成・能力開発が熱心に行われているかどうかをたずねてみると、「熱心である」という回答は、中・四国地域で26.4%と最も高く、東海地域（22.1%）が続く。「や



や熱心である」と合計すると、この2地域と北海道・東北地域がいずれも7割近い回答割合となっている。逆に「熱心ではない」と答えた事業所の割合は、近畿と南関東地域に特に高く、特に南関東地域では「熱心である」と「やや熱心である」の合計が唯一50%を下回っている（図表2-2-4）。

図表2-2-4 地域における技能者の育成・能力開発の取組み（単位：％）

	n	熱心である	やや熱心である	あまり熱心ではない	熱心ではない	無回答
合計	818	16.6	43.2	29.5	7.9	2.8
【所在地域】						
北海道・東北	88	19.3	50.0	20.5	9.1	1.1
北関東(茨城・栃木・群馬)	61	13.1	45.9	34.4	4.9	1.6
南関東(埼玉・東京・神奈川・千葉)	143	11.9	34.3	37.1	12.6	4.2
甲信越・北陸	109	15.6	48.6	29.4	4.6	1.8
東海(静岡・愛知・岐阜)	122	22.1	47.5	23.0	5.7	1.6
近畿	148	13.5	41.9	29.7	13.5	1.4
中・四国	72	26.4	43.1	26.4	2.8	1.4
九州・沖縄	56	17.9	42.9	37.5	0.0	1.8

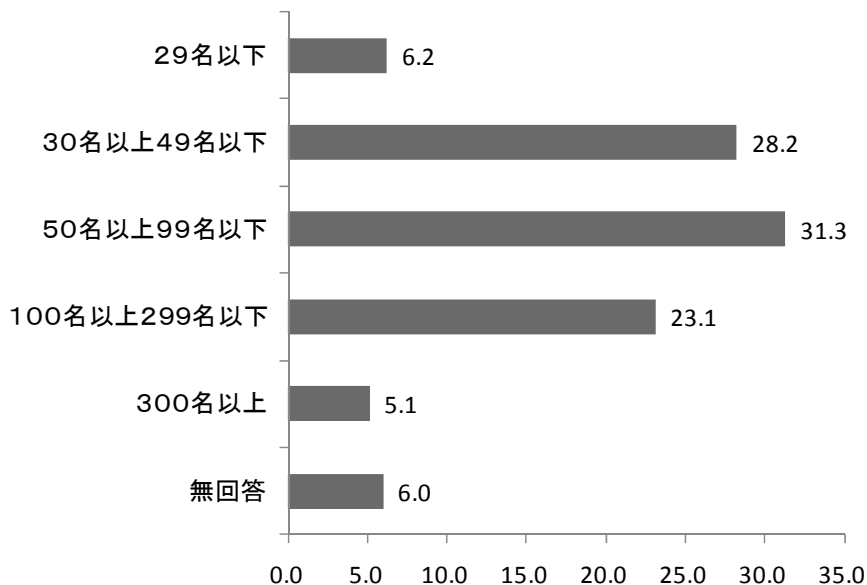
### 第3節 事業所の従業員規模・所属する企業の従業員規模

今回の調査に回答した事業所を従業員規模別に見たときに最も多かったのは50名以上99名以下の事業所で、3分の1弱を占めた。次いで30名以上49名以下の事業所が多く、回答事業所の28.2%を占めている。（図表2-2-5）。

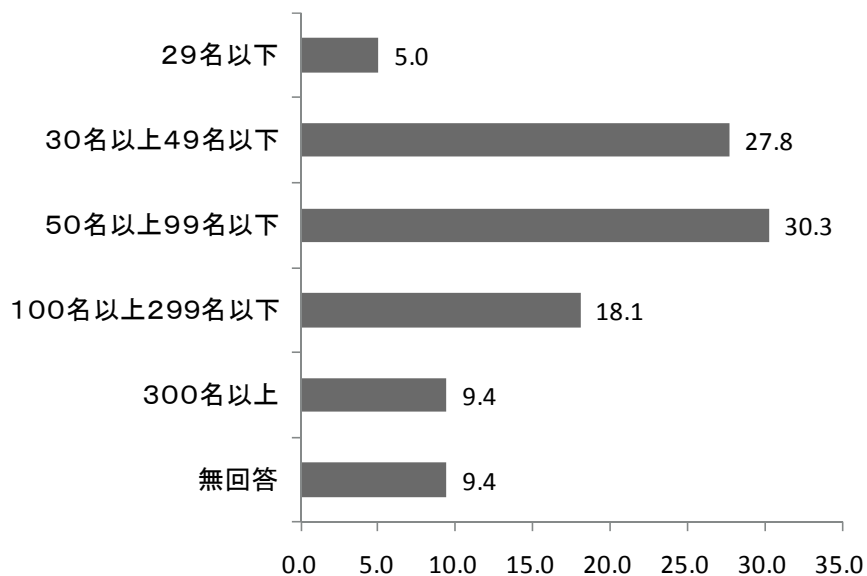
回答事業所が所属する企業の従業員規模を集計すると、50名以上99名以下という回答が30.3%と最も多く、次いで30名以上49名以下という回答が多くなっている。300名以上の大企業に所属する事業所は約1割であった（図表2-2-6）。

事業所の従業員規模、事業所が所属する企業の従業員規模を業種別に集計してみたところ、事業所従業員が300名以上という回答は少ない中、特に生産用機械器具製造業と業務用機械器具製造業では、事業所全従業員数が300名以上は0.0%となっている。その一方で事業所全従業員数30～49名という回答が43.8%と特に高い。また事業所全従業員数55～99名という回答は非鉄金属製造業で42.5%と、他業種よりも高い割合を示している（図表2-2-7）。

図表 2-2-5 回答事業所の従業員規模（単位：％）



図表 2-2-6 所属する企業の従業員規模（単位：％）



所属する企業の従業員数規模の集計に目を移すと、生産用機械器具製造業では従業員 100 名以上の企業に所属する事業所の割合が 10.7%と、回答事業所全体の割合（27.5%）に比べてかなり低い。逆に、電気機械器具製造業（100 名以上の企業に所属する事業所の割合・38.7%）、電子部品・デバイス・電子回路製造業（同・37.8%）、輸送用機械器具製造業（同・37.8%）では従業員 100 名以上の企業に所属する事業所の割合が高く、なかでも電気機械器具製造業と輸送用機械器具製造業は従業員 300 名以上の企業に所属する事業所の割合が高い（図表 2

－ 2 － 7)。

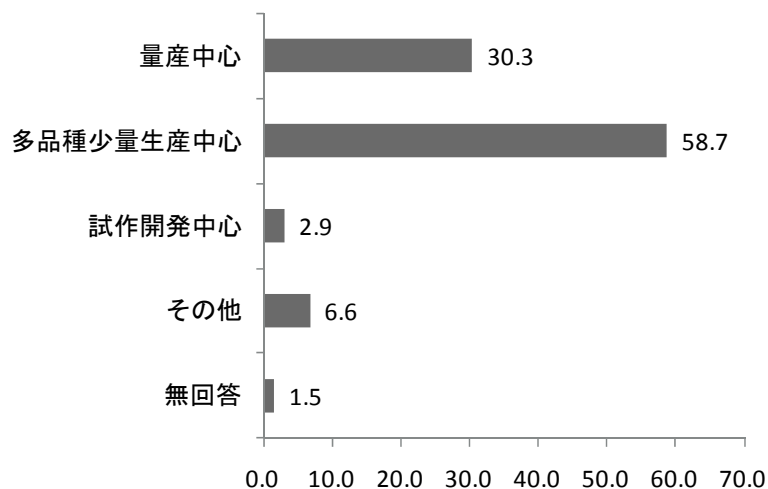
図表 2－2－7 事業所・所属する企業の従業員規模：業種による異同（単位：％）

		事業所全従業員数						所属する企業の従業員数					
		29名以下	30～49名	50～99名	100～299名	300名以上	無回答	29名以下	30～49名	50～99名	100～299名	300名以上	無回答
合計	818	6.2	28.2	31.3	23.1	5.1	6.0	5.0	27.8	30.3	18.1	9.4	9.4
<b>【業種】</b>													
プラスチック製品製造業	79	10.1	19.0	30.4	27.8	6.3	6.3	5.1	22.8	25.3	21.5	12.7	12.7
鉄鋼業	32	6.3	25.0	31.3	25.0	9.4	3.1	3.1	28.1	21.9	25.0	6.3	15.6
非鉄金属製造業	40	2.5	20.0	42.5	22.5	5.0	7.5	0.0	27.5	37.5	20.0	7.5	7.5
金属製品製造業	192	6.3	33.9	34.4	16.1	2.6	6.8	5.2	31.8	36.5	12.0	4.2	10.4
はん用機械器具製造業	14	7.1	64.3	14.3	0.0	7.1	7.1	7.1	64.3	14.3	0.0	7.1	7.1
生産用機械器具製造業	56	12.5	39.3	33.9	10.7	0.0	3.6	8.9	37.5	37.5	7.1	3.6	5.4
業務用機械器具製造業	32	6.3	43.8	18.8	21.9	0.0	9.4	6.3	43.8	12.5	15.6	3.1	18.8
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	6.7	24.4	31.1	22.2	6.7	8.9	4.4	20.0	33.3	26.7	11.1	4.4
電気機械器具製造業	111	6.3	23.4	25.2	30.6	8.1	6.3	6.3	20.7	27.9	21.6	17.1	6.3
情報通信機械器具製造業	10	0.0	10.0	20.0	50.0	10.0	10.0	0.0	10.0	20.0	50.0	20.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	1.8	22.5	34.2	31.5	8.1	1.8	2.7	17.1	30.6	21.6	16.2	11.7

#### 第 4 節 現在の生産形態

現在の生産形態についてたずねたところ、「多品種少量生産中心」が約 6 割と最も多く、「量産中心」が約 3 割で続く。「試作開発中心」は 2.9%であった。（図表 2－2－8）。

図表 2－2－8 現在の生産形態（単位：％）



現在の生産形態の、事業所の業種や従業員規模による異同を見てみると、プラスチック製品製造業や非鉄金属製造業、輸送用機械器具製造業では、他業種よりも「量産中心」の事業所の割合が高い。一方、「多品種少量生産中心」の回答割合は、電気機械器具製造業で高くなっている。「試作開発中心」の割合が相対的に高いのは、電子部品・デバイス・電子回路製造業、業務用機械器具製造業、生産用機械器具製造業と言った業種である（図表 2-2-9）。

事業所の従業員規模による異同をみると、30名以上の事業所では、「量産中心」という回答は、従業員規模が大きくなるほど高い割合を占め、「多品種少量生産中心」はその逆となる。所属する企業の従業員規模別に集計してみても、所属する企業の従業員数が30名以上の事業所では、従業員規模が大きくなるほど「量産中心」の割合が高まり、「多品種少量生産」の割合が低下するという傾向が見られる（図表 2-2-9）。

図表 2-2-9 現在の生産形態：

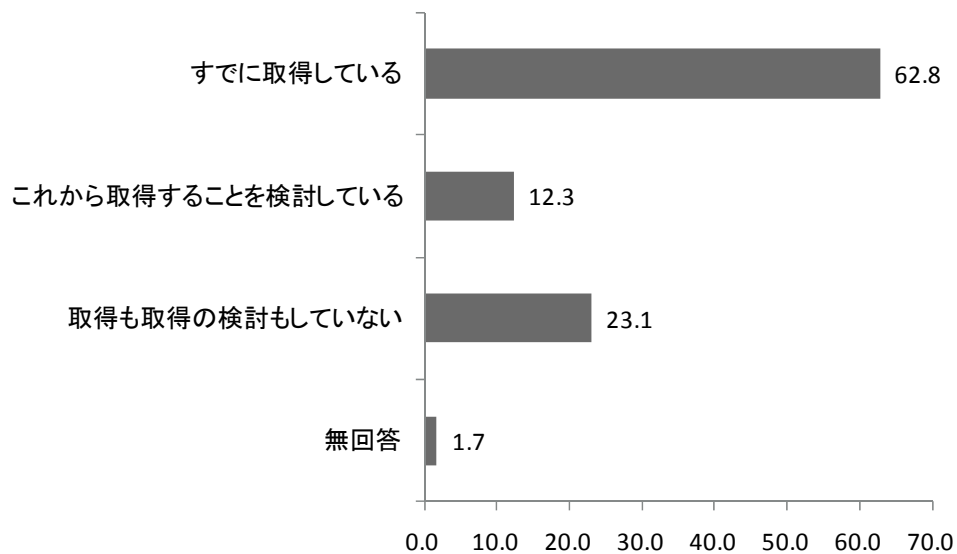
業種、事業所従業員規模、所属する企業の従業員規模による異同（単位：％）

	n	量産中心	多品種少量 生産中心	試作開発 中心	その他	無回答
合計	818	30.3	58.7	2.9	6.6	1.5
<b>【業種】</b>						
プラスチック製品製造業	79	48.1	48.1	1.3	0.0	2.5
鉄鋼業	32	28.1	68.8	0.0	3.1	0.0
非鉄金属製造業	40	47.5	47.5	2.5	0.0	2.5
金属製品製造業	192	29.7	65.1	0.5	3.6	1.0
はん用機械器具製造業	14	21.4	71.4	0.0	7.1	0.0
生産用機械器具製造業	56	7.1	60.7	8.9	21.4	1.8
業務用機械器具製造業	32	15.6	53.1	9.4	21.9	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	26.7	57.8	11.1	4.4	0.0
電気機械器具製造業	111	19.8	72.1	1.8	6.3	0.0
情報通信機械器具製造業	10	0.0	80.0	10.0	10.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	45.0	45.9	2.7	4.5	1.8
<b>【事業所従業員規模】</b>						
29名以下	51	29.4	56.9	2.0	9.8	2.0
30～49名	231	19.9	64.1	4.8	9.1	2.2
50～99名	256	26.6	63.7	2.7	5.9	1.2
100～299名	189	43.4	50.8	1.6	3.7	0.5
300名以上	42	59.5	33.3	0.0	4.8	2.4
<b>【企業従業員規模】</b>						
29名以下	41	29.3	58.5	2.4	7.3	2.4
30～49名	227	20.7	63.4	4.0	10.1	1.8
50～99名	248	25.0	64.1	2.8	6.5	1.6
100～299名	148	41.2	53.4	2.0	3.4	0.0
300名以上	77	50.6	41.6	1.3	3.9	2.6

## 第5節 ISO9001の取得

製造物の品質に関する国際認証資格であるISO9001の取得については、「既に取得している」事業所が62.8%を占めた。一方、「取得も取得の検討もしていない」事業所も23.1%ある。(図表2-2-10)。

図表2-2-10 ISO9001の取得状況(単位:%)



輸送用機械器具製造業では「すでに取得している」という事業所の割合が4分の3を超え、他業種に比べて高い。反面、生産用機械製造業や業務用機械製造業では「すでに取得している」という回答が4割台にとどまり、「取得も取得の検討もしていない」という回答の割合が30~40%に達している。「これから取得することを検討している」事業所の割合は、鉄鋼業で他業種よりも高く、関心はあるもののまだ取得には至っていない様子が見られる。

所属する企業の従業員規模別に集計すると、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、特に所属する企業の従業員数が300名以上のグループでは96.1%、100~299名のグループでは85.8%と取得率が高い。他方、「取得も取得の検討もしていない」のは、所属する企業の従業員規模が29名以下のグループで34.1%、30~49名のグループで37.9%と、中小企業の事業所では取得への関心がより薄いことがうかがえる。(図表2-2-11)。

図表 2-2-11 ISO9001の取得状況：  
業種、事業所従業員規模による異同（単位：％）

	n	すでに取得している	これから取得することを検討している	取得も取得の検討もしていない	無回答
合計	818	62.8	12.3	23.1	1.7
<b>【業種】</b>					
プラスチック製品製造業	79	69.6	10.1	17.7	2.5
鉄鋼業	32	59.4	21.9	15.6	3.1
非鉄金属製造業	40	62.5	7.5	27.5	2.5
金属製品製造業	192	60.9	10.4	27.1	1.6
はん用機械器具製造業	14	35.7	14.3	50.0	0.0
生産用機械器具製造業	56	44.6	14.3	41.1	0.0
業務用機械器具製造業	32	46.9	15.6	34.4	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	68.9	4.4	26.7	0.0
電気機械器具製造業	111	69.4	13.5	17.1	0.0
情報通信機械器具製造業	10	80.0	20.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	76.6	10.8	11.7	0.9
<b>【企業従業員規模】</b>					
29名以下	41	46.3	14.6	34.1	4.9
30～49名	227	39.2	20.3	37.9	2.6
50～99名	248	64.1	12.9	22.6	0.4
100～299名	148	85.8	6.8	6.8	0.7
300名以上	77	96.1	0.0	3.9	0.0

### 第3章 経済・経営環境の変化と事業所における取組み

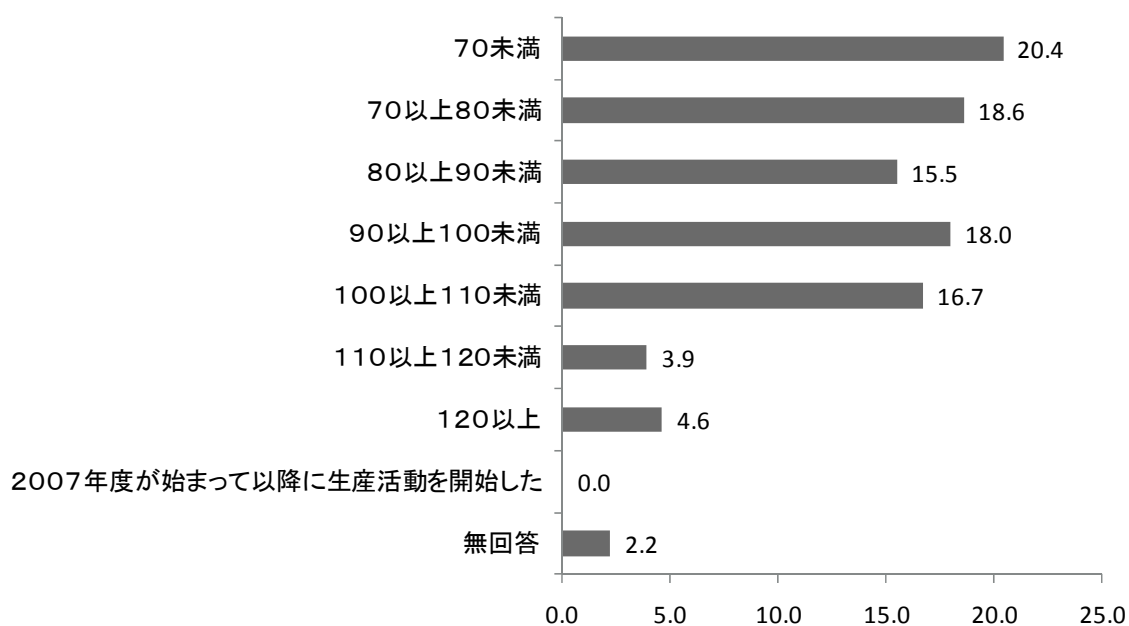
#### 第1節 事業所の業績

##### 1. 2007年度からの業績変動とその要因

###### (1) 2007年度からの業績の変動

2007年度の売上高・出荷額を100とした場合の2008年度の売上高・出荷額についてたずねたところ、売上高・出荷額が2007年に比べて減少した（2008年度は100未満）という事業所が72.5%を占めた。なかでも売上高・出荷額が2007年度に比べて3割以上低下したという事業所が20.4%と最も多い（図表2-3-1）。

図表2-3-1 2008年度の売上高・出荷額  
- 2007年度を100とした時の状況（単位：％）



回答事業所の特性別に集計してみると、電気機械器具製造業（100未満の事業所の割合：81.0%）や輸送用機械器具製造業（同：80.1%）の事業所、あるいは従業員29名以下の企業に属する事業所（同：85.4%）、300名以上の企業に属する事業所（同：84.4%）で売上高・出荷額が減ったという回答の割合がやや高くなっている。従業員29名以下の企業に属する事業所では、「70未満」という回答が46.4%にも達するのがとりわけ目立つ（図表2-3-2）。

生産形態別の集計では、試作開発中心の事業所で売上高・出荷額が減ったという事業所の比率が87.6%と、他の生産形態をとる事業所に比べ高い。もっとも試作開発中心の事業所は24事業所なので、この結果の妥当性についてはやや留意を要する。現在の製品市場の違いに

よる異同を見ていくと、売上高・出荷額が減った事業所の比率はさほど変わらないが、2割以上売上高・出荷額が落ち込んだという回答の割合は、「国内マーケット中心」の事業所で37.1%、「国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重」という事業所で43.6%、「海外マーケット中心」の事業所で54.8%となっており、海外マーケットの比重が大きい事業所ほど、売上高・出荷額の落ち込みが大きい事業所の割合が高い（図表2-3-2）。

図表2-3-2

2008年度の売上高・出荷額－2007年度を100とした時の状況：

回答事業所の特性による異同（単位：％）

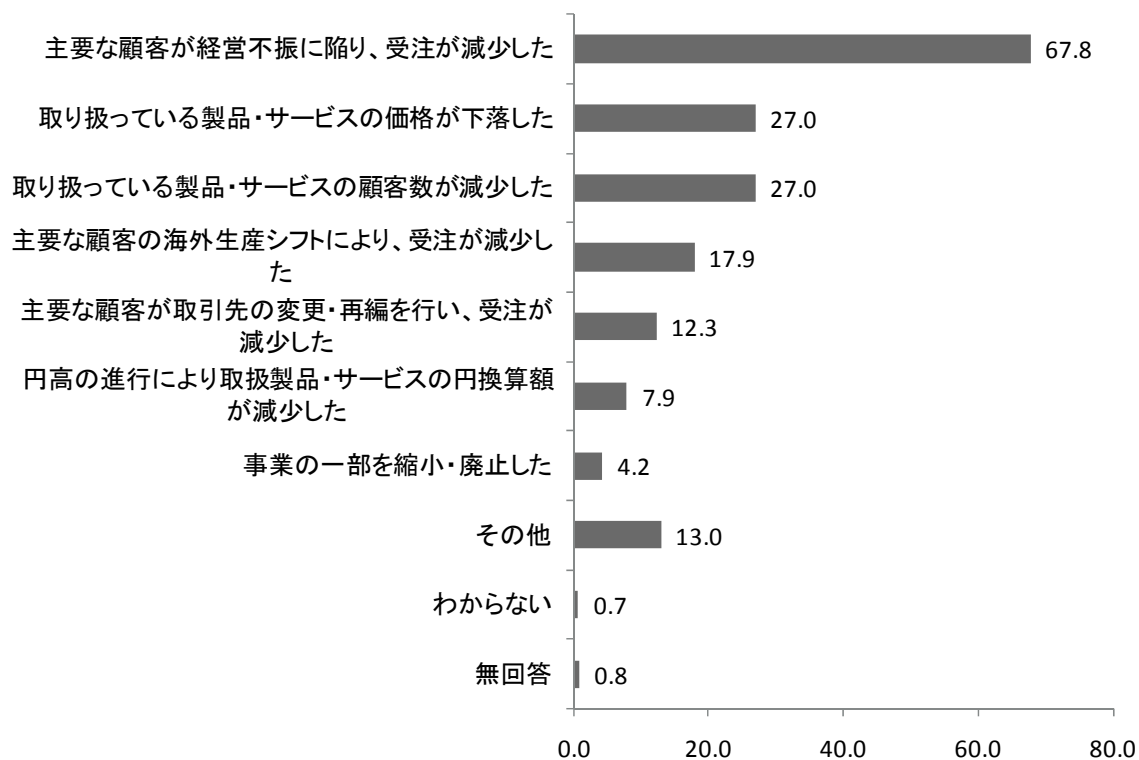
	n	70未満	70以上 80未満	80以上 90未満	90以上 100未満	100以上 110未満	110以上 120未満	120以上	2007年度が始 まって以降に生産 活動を開始した	無回答
合計	818	20.4	18.6	15.5	18.0	16.7	3.9	4.6	0.0	2.2
<b>【業種】</b>										
プラスチック製品製造業	79	11.4	22.8	12.7	22.8	25.3	2.5	1.3	0.0	1.3
鉄鋼業	32	15.6	15.6	9.4	18.8	18.8	9.4	12.5	0.0	0.0
非鉄金属製造業	40	20.0	17.5	12.5	17.5	25.0	2.5	0.0	0.0	5.0
金属製品製造業	192	19.3	16.1	17.2	20.8	13.5	5.2	7.3	0.0	0.5
はん用機械器具製造業	14	28.6	7.1	21.4	7.1	21.4	0.0	7.1	0.0	7.1
生産用機械器具製造業	56	28.6	17.9	12.5	16.1	17.9	1.8	1.8	0.0	3.6
業務用機械器具製造業	32	28.1	9.4	6.3	21.9	15.6	3.1	9.4	0.0	6.3
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	20.0	24.4	17.8	15.6	13.3	0.0	6.7	0.0	2.2
電気機械器具製造業	111	26.1	15.3	17.1	22.5	14.4	2.7	0.0	0.0	1.8
情報通信機械器具製造業	10	10.0	30.0	20.0	10.0	10.0	10.0	10.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	24.3	23.4	21.6	10.8	9.0	3.6	6.3	0.0	0.9
<b>【企業従業員数】</b>										
29名以下	41	46.3	19.5	12.2	7.3	12.2	0.0	2.4	0.0	0.0
30～49名	227	19.8	15.0	13.7	20.7	17.2	4.4	5.7	0.0	3.5
50～99名	248	20.6	21.0	16.5	16.1	16.9	4.4	3.2	0.0	1.2
100～299名	148	16.9	16.9	14.9	19.6	18.9	4.7	6.1	0.0	2.0
300名以上	77	13.0	29.9	16.9	24.7	11.7	1.3	1.3	0.0	1.3
<b>【生産形態】</b>										
量産中心	248	19.8	21.0	15.3	17.7	16.1	3.6	3.6	0.0	2.8
多品種少量生産中心	480	21.3	17.5	15.2	18.5	16.9	4.4	4.4	0.0	1.9
試作開発中心	24	29.2	16.7	29.2	12.5	4.2	0.0	4.2	0.0	4.2
<b>【製品市場における国内外の比重：現在】</b>										
国内マーケット中心	649	19.7	17.4	15.3	19.9	17.6	4.0	4.0	0.0	2.2
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	21.8	21.8	18.2	10.9	16.4	3.6	5.5	0.0	1.8
海外マーケット中心	42	28.6	26.2	9.5	11.9	11.9	2.4	7.1	0.0	2.4

## （2）売上高・出荷額減少の要因

2007年度に比べて2008年度の売上高・出荷額が減少した593事業所のうち、最も多くの事業所が指摘している減少の要因は「主要な顧客が経営不振に陥り、受注が減少した」で、回答割合は約7割に達する。この要因について指摘が多いのは、「取り扱っている製品・サービスの価格が下落した」（27.0%）、「取り扱っている製品・サービスの顧客数が減少した」（27.0%）であった（図表2-3-3）。



図表 2-3-3 売上高・出荷額が減少した要因（複数回答、単位：％）



注：2007年度に比べて2008年度に売上高・出荷額が減少した593事業所の回答を集計。

集計対象となった事業所数が少ないため妥当性の点では留意を要するものの、業務用機械器具製造業の事業所は、「取り扱っている製品・サービスの価格が下落した」という回答の割合が47.6%で他の業種の事業所に比べてとりわけ高い。事業所が所属する企業の従業員規模別の集計では、所属する企業の従業員規模が大きいほど「円高の進行により取扱製品・サービスの円換算額が減少した」の回答割合が上がる傾向にある。現在の製品市場における国内外の比重別の集計に目を移すと、海外マーケットの比重が高まるほど「円高の進行により取扱製品・サービスの円換算額が減少した」の割合が上昇しており、この点を踏まえると、所属する企業の従業員規模がより大きい事業所において、海外市場への進出がより進んでいるために「円高の進行により取扱製品・サービスの円換算額が減少した」という回答の割合が上昇するものと推測される（図表2-3-4）。

現在の製品市場における国内外の比重別の集計からは、海外マーケットの比重がより高まるほど「主要な顧客の海外生産シフトにより、受注が減少した」の回答割合が上昇するという傾向も読みとれる。海外向けの製品のほうが、より安いコストで生産を行う海外メーカーとの競争によりこれまでの受注を奪われる可能性が高かったのではないかと見られる。生産形態別に集計をしてみると、多品種少量生産の生産形態をとる事業所で「取り扱っている製品・サービスの価格が下落した」の回答割合が高くなっているのが目につく（図表2-3-4）。

図表 2-3-4 売上高・出荷額が減少した要因：  
回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：%）

	n	取り扱っている製品・サービスの顧客数が減少した	取り扱っている製品・サービスの価格が下落した	円高の進行により取扱製品・サービスの円換算額が減少した	主要な顧客が経営不振に陥り、受注が減少した	主要な顧客の海外生産シフトにより、受注が減少した	主要な顧客が取引先の変更・再編を行い、受注が減少した	事業の一部を縮小・廃止した	その他	わからない	無回答
合計	593	27.0	27.0	7.9	67.8	17.9	12.3	4.2	13.0	0.7	0.8
【業種】											
プラスチック製品製造業	55	27.3	27.3	7.3	70.9	25.5	10.9	0.0	3.6	0.0	1.8
鉄鋼業	19	26.3	21.1	5.3	68.4	5.3	10.5	0.0	15.8	0.0	0.0
非鉄金属製造業	27	11.1	18.5	14.8	48.1	18.5	14.8	3.7	14.8	0.0	3.7
金属製品製造業	141	26.2	34.8	7.8	69.5	20.6	13.5	5.7	14.9	0.0	1.4
はん用機械器具製造業	9	33.3	22.2	0.0	55.6	0.0	22.2	0.0	22.2	0.0	0.0
生産用機械器具製造業	42	33.3	28.6	2.4	78.6	16.7	14.3	4.8	14.3	0.0	0.0
業務用機械器具製造業	21	33.3	47.6	0.0	66.7	19.0	9.5	4.8	14.3	0.0	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	35	20.0	28.6	5.7	71.4	17.1	8.6	5.7	20.0	2.9	0.0
電気機械器具製造業	90	34.4	26.7	12.2	64.4	16.7	16.7	6.7	8.9	2.2	0.0
情報通信機械器具製造業	7	28.6	57.1	14.3	57.1	14.3	0.0	14.3	14.3	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業	89	20.2	9.0	5.6	70.8	15.7	9.0	3.4	13.5	1.1	1.1
【企業従業員数】											
29名以下	35	22.9	22.9	5.7	74.3	11.4	20.0	8.6	17.1	0.0	2.9
30～49名	157	26.8	31.8	7.0	63.7	18.5	10.8	1.9	13.4	0.6	0.0
50～99名	184	25.5	25.5	8.2	69.0	16.3	16.3	3.8	13.6	0.5	0.5
100～299名	101	23.8	20.8	8.9	70.3	19.8	8.9	3.0	12.9	2.0	1.0
300名以上	65	32.3	29.2	13.8	64.6	15.4	6.2	6.2	10.8	0.0	0.0
【生産形態】											
量産中心	183	29.5	18.0	7.7	66.1	16.4	12.0	3.8	13.1	0.0	1.1
多品種少量生産中心	348	26.4	31.9	8.6	69.5	19.5	11.8	4.6	12.1	1.1	0.3
試作開発中心	21	28.6	19.0	9.5	61.9	9.5	28.6	4.8	9.5	0.0	4.8
【製品市場における国内外の比重・現在】											
国内マーケット中心	469	27.1	29.6	5.8	68.0	16.4	12.2	4.3	13.4	0.9	0.9
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	80	26.3	15.0	12.5	75.0	21.3	16.3	3.8	7.5	0.0	1.3
海外マーケット中心	32	25.0	25.0	28.1	62.5	28.1	6.3	6.3	12.5	0.0	0.0

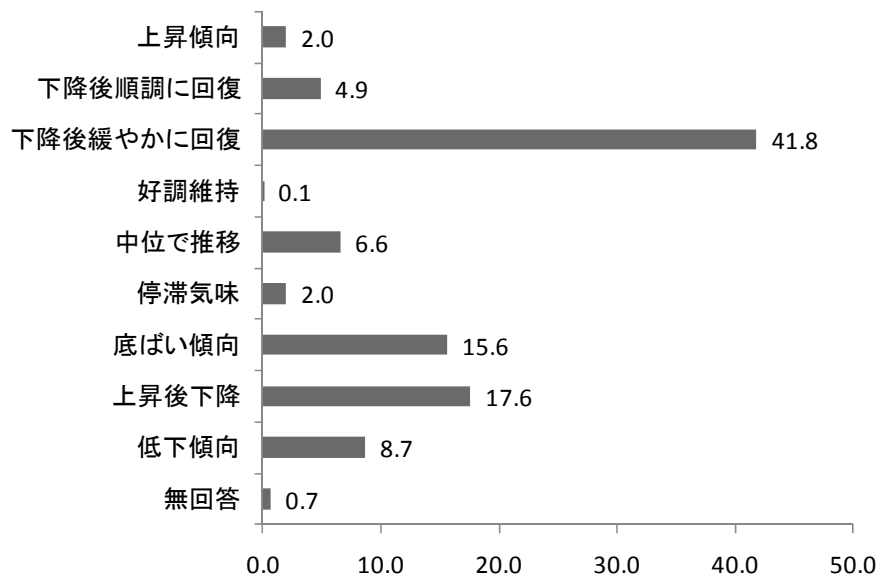
注：2007年度に比べて2008年度に売上高・出荷額が減少した593事業所の回答を集計。

## 2. 業績の推移・見通し

3年前から3年後にかけての自事業所の業績については、「下降後緩やかに回復」（41.8%）と見ている事業所が最も多く、以下、回答の多い順に「上昇後下降」（17.6%）、「底ばい傾向」（15.6%）と続く（図表2-3-5）。業績の先行きについての回答事業所の見通しは、やや明るいものと暗いものとに二分されていると言える。

「下降後緩やかに回復」という見方は、プラスチック製品製造業の事業所ではやや割合が低い。また「上昇後下降」は鉄鋼業の事業所で他業種に比べて割合が目立って高く（ただし、鉄鋼業に該当する事業所の数は32事業所とやや少ない）、「底ばい傾向」は電気機械器具製造業で割合がやや高い。所属する企業の従業員規模別に集計したところ、300名以上の企業に属する事業所で「下降後緩やかに回復」の回答割合が半数を超え、より規模の小さい企業の事業所に比べて高くなっている。現在の製品市場の国内外比重別の集計を見ると、「海外マーケット中心」の事業所で、「上昇後下降」の割合が他事業所よりも低くなっている（図表2-3-6）。

図表 2-3-5 業績の推移・見通し－3年前から3年後にかけて－（単位：％）



図表 2-3-6 業績の推移・見通し－3年前から3年後にかけて－：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	上昇傾向	下降後順調に回復	下降後緩やかに回復	好調維持	中位で推移	停滞気味	底ばい傾向	上昇後下降	低下傾向	無回答
合計	818	2.0	4.9	41.8	0.1	6.6	2.0	15.6	17.6	8.7	0.7
【業種】											
プラスチック製品製造業	79	5.1	5.1	31.6	0.0	15.2	3.8	19.0	10.1	10.1	0.0
鉄鋼業	32	0.0	0.0	50.0	0.0	3.1	0.0	6.3	37.5	3.1	0.0
非鉄金属製造業	40	2.5	5.0	45.0	0.0	2.5	0.0	15.0	20.0	7.5	2.5
金属製品製造業	192	2.1	2.6	42.7	0.0	5.2	1.0	18.8	19.3	8.3	0.0
はん用機械器具製造業	14	0.0	7.1	28.6	0.0	0.0	7.1	7.1	28.6	14.3	7.1
生産用機械器具製造業	56	0.0	5.4	46.4	0.0	3.6	0.0	8.9	23.2	10.7	1.8
業務用機械器具製造業	32	3.1	6.3	37.5	0.0	3.1	6.3	15.6	12.5	9.4	6.3
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	0.0	15.6	46.7	0.0	8.9	0.0	8.9	15.6	4.4	0.0
電気機械器具製造業	111	0.0	8.1	42.3	0.0	8.1	1.8	25.2	7.2	7.2	0.0
情報通信機械器具製造業	10	0.0	10.0	60.0	0.0	0.0	0.0	10.0	20.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	3.6	1.8	48.6	0.9	3.6	0.0	14.4	19.8	7.2	0.0
【企業従業員数】											
29名以下	41	0.0	0.0	46.3	0.0	7.3	0.0	17.1	9.8	19.5	0.0
30～49名	227	1.8	5.7	39.2	0.0	4.0	2.6	17.2	19.8	7.9	1.8
50～99名	248	3.2	4.0	42.7	0.4	7.3	0.8	14.1	19.0	8.5	0.0
100～299名	148	0.7	4.7	43.9	0.0	6.8	4.1	14.2	18.9	6.8	0.0
300名以上	77	1.3	5.2	53.2	0.0	6.5	1.3	16.9	13.0	2.6	0.0
【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】											
70未満	167	0.0	6.0	46.7	0.0	2.4	0.0	22.8	10.8	11.4	0.0
70以上80未満	152	0.7	3.9	51.3	0.0	2.6	2.0	22.4	7.9	8.6	0.7
80以上90未満	127	0.0	4.7	51.2	0.0	2.4	2.4	16.5	8.7	14.2	0.0
90以上100未満	147	2.0	6.1	41.5	0.7	6.1	2.0	18.4	14.3	8.8	0.0
100以上110未満	137	4.4	5.1	26.3	0.0	22.6	4.4	3.6	29.2	3.6	0.7
110以上	70	8.6	2.9	24.3	0.0	4.3	1.4	1.4	55.7	1.4	0.0
【生産形態】											
量産中心	248	2.4	4.8	40.7	0.0	7.3	1.6	18.5	16.9	7.7	0.0
多品種少量生産中心	480	1.9	4.4	43.8	0.2	6.5	2.1	14.4	16.9	8.8	1.3
試作開発中心	24	0.0	4.2	45.8	0.0	4.2	0.0	16.7	16.7	12.5	0.0
【製品市場における国内外の比重：現在】											
国内マーケット中心	649	1.5	4.8	40.7	0.2	7.1	2.0	16.3	18.0	8.6	0.8
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	3.6	4.5	49.1	0.0	3.6	0.9	10.9	19.1	7.3	0.9
海外マーケット中心	42	2.4	7.1	45.2	0.0	7.1	2.4	14.3	9.5	11.9	0.0

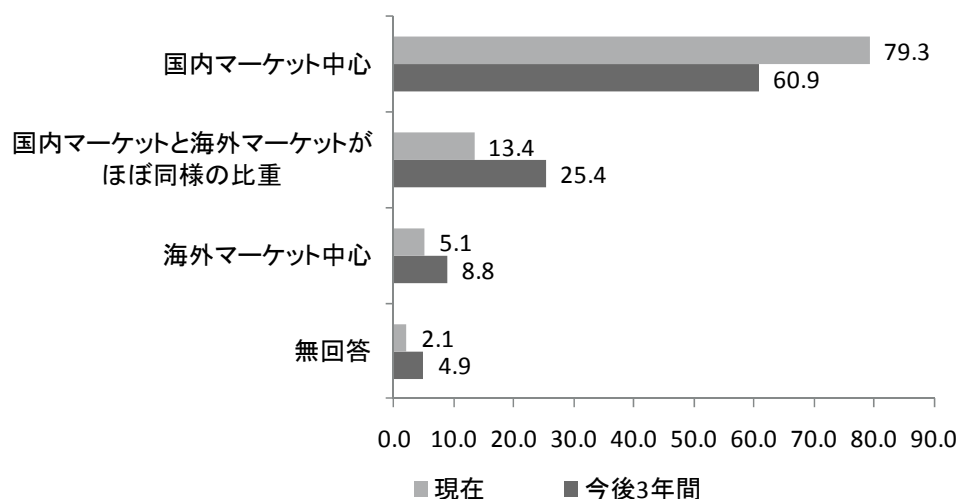
注目に値するのは、売上高・出荷額の状況による異同である。2007年度を100とした時の2008年度の売上高・出荷額が「70以上80未満」、「80以上90未満」という事業所は「下降後緩やかに回復」という回答の割合が5割を超え回答事業所全体に比べて高いのに対し、2008年度に2007年度以上の売上高・出荷額を達成した事業所では25%程度となっている。反面、2008年度に2007年度以上の売上高・出荷額を達成した事業所では「上昇後下降」と回答した事業所の割合が、回答事業所全体における割合よりも高く、とりわけ2007年度を100とした時の2008年度の売上高・出荷額が「110以上」と言う事業所は、「上昇後下降」と答えた割合が55.7%にも達している。2008年秋のリーマン・ショック後も業績を維持・向上させてきた事業所も業績の先行きについては楽観視をしておらず、むしろ業績を維持・向上できなかった事業所に比べて厳しい見方をする傾向が強いことがわかる（図表2-3-6）。

## 第2節 市場・事業環境・競争をめぐる状況

### 1. 製品市場における国内外の比重

自事業所の現在の製品市場については、約8割が「国内マーケット中心」と答えており、「海外マーケット中心」と答えた事業所は5.1%にとどまる。一方で今後3年間の製品市場の見通しにたずねたところ、「国内マーケット中心」という回答は約6割と、現在の製品市場についての回答に比べて減少し、「国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重」（25.4%、現在の製品市場についての回答より12.0%増）、「海外マーケット中心」（8.9%、同3.8%増）は、現在の製品市場についてよりも回答する企業が増加する（図表2-3-7）。機械・金属関連産業全体として海外マーケットへのシフトが今後も続くことを予想させる。

図表2-3-7 製品市場における国内外の比重－現在・3年後－（単位：％）



現在の製品市場における国内外の比重を業種別に見ていくと、輸送用機械器具製造業の事業所で他業種よりも「国内マーケット中心」の回答割合が低く、「国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重」、「海外マーケット中心」の割合が高い。逆に、業務用機械器具製造業の事業所では「国内マーケット中心」の回答割合が他業種に比べて高い。事業所が属する企業の従業員規模別の集計では、**図表 2-3-4**に示した集計結果の説明で触れたように、所属する企業の従業員規模がより大きな事業所において、「国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重」の回答割合がより高くなっており、「国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重」と「海外マーケット中心」の回答割合の合計も所属する企業の従業員規模が大きくなるほど、高くなる傾向にある。つまり、より規模の大きい企業に属する事業所ほど、海外市場への参入が進んでいることがうかがえる。量産中心の生産形態をとる事業所と、多品種少量の生産形態をとる事業所を比べると、前者において海外市場への進出がやや進んでいる（**図表 2-3-8**）。

図表 2-3-8 製品市場における国内外の比重－現在－：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	国内マーケット中心	国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	海外マーケット中心	無回答
合計	818	79.3	13.4	5.1	2.1
<b>【業種】</b>					
プラスチック製品製造業	79	78.5	16.5	2.5	2.5
鉄鋼業	32	84.4	3.1	6.3	6.3
非鉄金属製造業	40	90.0	10.0	0.0	0.0
金属製品製造業	192	83.3	9.9	3.6	3.1
はん用機械器具製造業	14	78.6	7.1	7.1	7.1
生産用機械器具製造業	56	80.4	8.9	10.7	0.0
業務用機械器具製造業	32	87.5	6.3	6.3	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	75.6	17.8	2.2	4.4
電気機械器具製造業	111	78.4	16.2	5.4	0.0
情報通信機械器具製造業	10	90.0	10.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	69.4	19.8	8.1	2.7
<b>【企業従業員数】</b>					
29名以下	41	80.5	7.3	9.8	2.4
30～49名	227	81.9	10.6	5.7	1.8
50～99名	248	83.9	11.7	3.6	0.8
100～299名	148	75.7	17.6	3.4	3.4
300名以上	77	68.8	22.1	7.8	1.3
<b>【生産形態】</b>					
量産中心	248	74.6	16.5	6.0	2.8
多品種少量生産中心	480	82.1	11.7	4.4	1.9
試作開発中心	24	79.2	20.8	0.0	0.0

今後3年間の製品市場の見通しについて回答事業所の特性による異同を見たところ、生産用機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業の事業所で、国内外の比重がほぼ同様になる、あるいは海外に軸足が移ると見る事業所の割合が高い。また従業員規模300名以上の企業に属する事業所では、今後3年間も自事業所の製品市場が「国内マーケット中心」と見るところは4割を切っており、6割近くが自事業所の製品市場において海外マーケットの比重が国内マーケットと同様になるか、上回ると考えている。生産形態別の集計では集計事業所数は少ないものの、試作開発中心の事業所において、海外マーケットが国内マーケット以上の規模になるとみているところが半数を超えているのが目立つ（図表2-3-9）。

図表2-3-9 製品市場における国内外の比重—今後3年間—：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	国内マーケット中心	国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	海外マーケット中心	無回答
合計	818	60.9	25.4	8.8	4.9
<b>【業種】</b>					
プラスチック製品製造業	79	68.4	20.3	6.3	5.1
鉄鋼業	32	75.0	12.5	6.3	6.3
非鉄金属製造業	40	70.0	20.0	7.5	2.5
金属製品製造業	192	67.2	21.4	5.7	5.7
はん用機械器具製造業	14	71.4	14.3	7.1	7.1
生産用機械器具製造業	56	50.0	30.4	12.5	7.1
業務用機械器具製造業	32	65.6	31.3	3.1	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	62.2	22.2	11.1	4.4
電気機械器具製造業	111	56.8	33.3	9.0	0.9
情報通信機械器具製造業	10	90.0	10.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	50.5	31.5	12.6	5.4
<b>【企業従業員数】</b>					
29名以下	41	63.4	19.5	12.2	4.9
30～49名	227	63.9	19.8	7.9	8.4
50～99名	248	64.5	25.4	7.7	2.4
100～299名	148	62.8	26.4	8.1	2.7
300名以上	77	37.7	44.2	15.6	2.6
<b>【生産形態】</b>					
量産中心	248	57.7	27.4	11.3	3.6
多品種少量生産中心	480	63.1	24.0	7.3	5.6
試作開発中心	24	41.7	45.8	8.3	4.2
<b>【製品市場における国内外の比重：現在】</b>					
国内マーケット中心	649	74.7	20.2	0.9	4.2
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	8.2	65.5	24.5	1.8
海外マーケット中心	42	2.4	9.5	88.1	0.0

現在の製品市場についての認識との関連を見ると、現在は「国内マーケットが中心」であるという事業所の約2割が、今後3年間に「国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重」になると考えている。また、現在「国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重」であるという事業所の約4分の1が、より海外マーケットへの依存度が進んで「海外マーケット中心」になると答えている（図表2-3-9）。

## 2. 事業環境の変化

回答事業所は、自事業所を取り巻く事業環境の変化をどのように認識しているか。3年前からの変化についてたずねた結果を図表2-3-10にまとめた。「当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計が最も大きいのは「製品の価格が下がっている」で、合計は9割近くに達している。また、「製品の品質をめぐる競争が激しくなっている」は、「当てはまる」と「ある程度当てはまる」の合計が7割を超え、「顧客のニーズが多様化している」、「技術革新のスピードが速まっている」はそれぞれ合計が6割を超える。一方、「製品のライフサイクルが短くなっている」は「当てはまる」、「ある程度当てはまる」と考えている事業所が4割を切っている。

図表2-3-10 3年前からの事業環境の変化（単位：％）

	当てはまる	ある程度 当てはまる	どちらとも 言えない	あまり当 てはまら ない	当てはま らない	無回答
製品の品質をめぐる競争が激しくなっている	36.9	37.9	15.9	5.5	3.1	0.7
製品の価格が下がっている	55.4	31.1	9.8	1.8	1.2	0.7
顧客のニーズが多様化している	25.6	42.4	22.6	5.1	3.1	1.2
製品のライフサイクルが短くなっている	14.1	24.0	35.3	15.4	9.5	1.7
技術革新のスピードが速まっている	22.1	40.3	25.6	7.6	3.3	1.1

「製品の品質をめぐる競争が激しくなっている」、「顧客のニーズが多様化している」、「製品のライフサイクルが短くなっている」を当てはまる（「当てはまる」または「ある程度当てはまる」）と考える事業所の割合は、プラスチック製品製造業の事業所で他業種よりもやや高く、反対に非鉄金属製造業の事業所で低い。また、電子部品・デバイス・電子回路製造業では、「製品のライフサイクルが短くなっている」と考える事業所が60.0%と、抜きんでて高い。事業所が所属する企業の従業員規模別に集計したところ、所属する企業の従業員規模が大きいほど「製品の品質をめぐる競争が激しくなっている」と考える事業所の割合が上がる傾向にある。また従業員300名以上の企業に属する事業所では「顧客のニーズが多様化している」、「技術革新のスピードが速まっている」と考える割合が他事業所に比べて高い（図表2-3-11）。

図表 2-3-1 1

3年前からの事業環境の変化：回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	製品の品質をめぐる競争が激しくなっている	製品の価格が下がっている	顧客のニーズが多様化している	製品のライフサイクルが短くなっている	技術革新のスピードが速まっている
合計	818	74.8	86.5	68.0	38.1	62.4
<b>【業種】</b>						
プラスチック製品製造業	79	82.2	83.5	77.2	48.2	70.9
鉄鋼業	32	78.2	68.8	59.4	28.2	56.3
非鉄金属製造業	40	62.5	90.0	50.0	25.0	30.0
金属製品製造業	192	74.5	90.6	67.1	34.9	58.9
はん用機械器具製造業	14	57.1	85.7	71.4	35.7	64.3
生産用機械器具製造業	56	73.2	89.3	76.8	34.0	67.9
業務用機械器具製造業	32	68.7	90.6	71.9	31.3	65.6
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	77.8	91.1	68.9	60.0	66.7
電気機械器具製造業	111	75.6	86.5	66.6	40.5	62.1
情報通信機械器具製造業	10	70.0	100.0	90.0	60.0	80.0
輸送用機械器具製造業	111	78.3	81.0	66.6	32.4	70.2
<b>【企業従業員数】</b>						
29名以下	41	65.9	78.0	63.4	51.2	63.4
30～49名	227	69.6	82.8	68.7	38.8	63.0
50～99名	248	75.8	89.9	60.9	31.9	60.9
100～299名	148	81.8	85.8	70.9	43.2	58.8
300名以上	77	80.5	92.2	84.4	42.9	72.7
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>						
70未満	167	79.6	92.2	68.9	44.9	65.9
70以上80未満	152	74.3	86.2	64.5	44.1	63.8
80以上90未満	127	74.8	85.8	72.4	36.2	66.9
90以上100未満	147	71.4	85.0	70.7	27.9	55.1
100以上110未満	137	78.1	83.9	64.2	35.8	62.8
110以上	70	68.6	81.4	65.7	31.4	57.1
<b>【生産形態】</b>						
量産中心	248	73.4	81.0	66.6	40.7	61.3
多品種少量生産中心	480	76.4	89.6	70.0	38.3	62.5
試作開発中心	24	79.1	87.5	66.6	33.3	66.7
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>						
日本国内	345	75.1	84.6	66.4	30.1	55.1
中国	352	76.1	89.2	69.9	44.6	68.8
中国以外のアジア地域	63	71.4	84.1	61.9	42.9	60.3
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>						
国内マーケット中心	649	73.5	86.4	67.2	36.6	59.9
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	80.0	88.2	69.1	43.7	73.6
海外マーケット中心	42	81.0	88.1	78.6	47.7	69.1

注：各項目の数字は、「当てはまる」と「ある程度当てはまる」の回答割合の合計である。

2007年度から2008年度にかけての業績の変化との関連を見ると、2008年度の業績が2007年度と比べてより悪かった事業所ほど、「製品の価格が下がっている」と考える事業所の割合



が高まる。最も脅威と感じる競争相手の立地地域は日本であると答えた事業所では、他の事業所に比べて「製品のライフサイクルが短くなっている」、「技術革新のスピードが速まっている」が当てはまるという事業所の割合が低い。生産形態が異なる事業所の違いはあまり見られない（図表 2-3-11）。

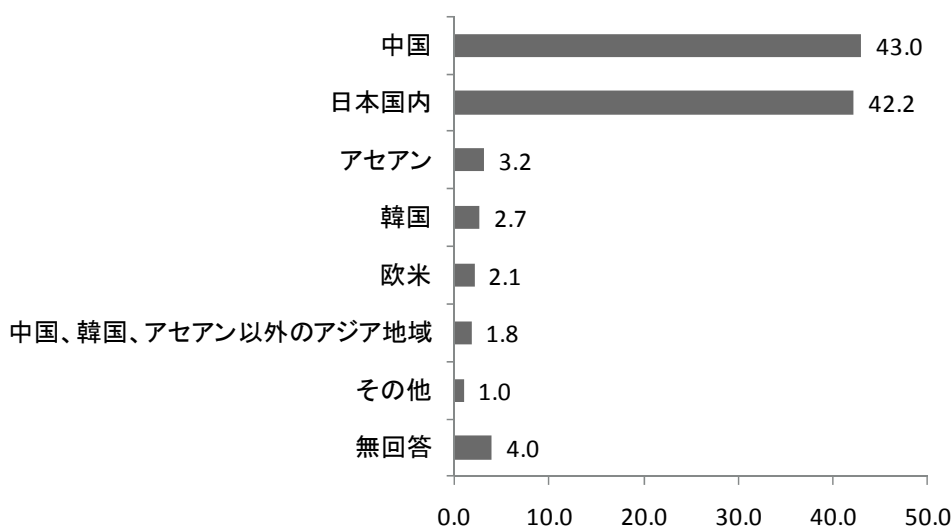
現在の製品市場における国内外の比重が異なる事業所の間ではどのような異同が見られるか。「製品の価格が下がっている」と考える事業所の割合は、製品市場の状況による違いがほとんど見られない。一方、「製品の品質をめぐる競争が激しくなっている」、「顧客のニーズが多様化している」、「製品のライフサイクルが短くなっている」はいずれも海外マーケットの比重がより大きな事業所ほど、当てはまると考える割合が高くなっている。また、「技術革新のスピードが速まっている」と考える事業所の割合も、「国内マーケットが中心」である事業所よりも、海外マーケットの比重が国内マーケット以上であると考えられる事業所のほうが高い（図表 2-3-11）。

### 3. 競争をめぐる状況

#### (1) 最も脅威と感じる競争相手の立地地域

最も脅威を感じる競争相手の立地地域についての回答は、「中国」（43.0%）と「日本国内」（42.2%）にほぼ二分され、その他の選択肢の回答割合はいずれも 5%に満たない（図表 2-3-12）。近年、機械・金属関連の産業分野において、中国メーカーの役割が急速に高まりつつあることを反映した結果と言える。

図表 2-3-12 最も脅威と感じる競争相手の立地地域（単位：%）



鉄鋼業の事業所では「中国」という回答の割合が 62.5%と特に高い一方、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、電気機械器具製造業の事業所では他業種に比べて「中国」

の回答割合が低く、「日本国内」を挙げる事業所が半数を超える。所属する企業の従業員規模が大きいほど「日本国内」の回答割合は低くなる傾向にあり、従業員300名以上の企業に属している事業所では2割台にとどまる。従業員300名以上の企業に属する事業所では、「中国」のほか、「欧米」や「アセアン」といった回答の割合も他事業所に比べて高くなっている（図表2-3-13）。

生産形態別の集計に目を移すと、「中国」という回答の割合が高い順に、量産中心→多品種少量生産中心→試作開発中心となっており、「日本国内」の回答割合の高いほうから並べると、逆の順番となる。製品あたりのロット数がより多いとみられる事業所ほど、中国メーカーが強力な競争相手となる傾向が強いと言える。また、現在の製品市場の状況による相違も顕著である。「日本国内」を挙げている事業所の割合は、「国内マーケット中心」の事業所では半

図表2-3-13 最も脅威と感じる競争相手の立地地域：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	日本国内	欧米	中国	韓国	アセアン	中国、韓国、アセアン以外のアジア地域	その他	無回答
合計	818	42.2	2.1	43.0	2.7	3.2	1.8	1.0	4.0
【業種】									
プラスチック製品製造業	79	36.7	2.5	48.1	1.3	2.5	6.3	0.0	2.5
鉄鋼業	32	21.9	0.0	62.5	9.4	0.0	6.3	0.0	0.0
非鉄金属製造業	40	42.5	5.0	37.5	0.0	2.5	2.5	2.5	7.5
金属製品製造業	192	43.2	0.5	45.3	2.6	2.6	1.0	1.0	3.6
はん用機械器具製造業	14	50.0	7.1	28.6	0.0	14.3	0.0	0.0	0.0
生産用機械器具製造業	56	51.8	1.8	37.5	3.6	3.6	0.0	0.0	1.8
業務用機械器具製造業	32	56.3	0.0	37.5	0.0	0.0	3.1	3.1	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	33.3	0.0	48.9	4.4	2.2	2.2	0.0	8.9
電気機械器具製造業	111	53.2	2.7	35.1	2.7	1.8	0.0	1.8	2.7
情報通信機械器具製造業	10	40.0	0.0	50.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	34.2	2.7	47.7	0.9	7.2	2.7	0.0	4.5
【企業従業員数】									
29名以下	41	48.8	0.0	36.6	4.9	2.4	2.4	0.0	4.9
30～49名	227	44.9	1.3	39.2	2.2	3.1	2.2	1.8	5.3
50～99名	248	44.4	1.6	44.4	2.8	2.0	0.8	0.8	3.2
100～299名	148	41.2	2.7	39.2	4.7	2.7	2.0	1.4	6.1
300名以上	77	24.1	10.3	51.7	0.0	10.3	3.4	0.0	0.0
【生産形態】									
量産中心	248	37.5	1.2	48.0	2.0	4.8	1.6	1.2	3.6
多品種少量生産中心	480	41.7	2.7	43.5	2.9	2.5	2.1	0.6	4.0
試作開発中心	24	54.2	0.0	33.3	4.2	0.0	4.2	4.2	0.0
【製品市場における国内外の比重：現在】									
国内マーケット中心	649	48.2	1.2	39.3	2.6	2.6	1.7	0.9	3.4
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	23.6	3.6	55.5	3.6	3.6	2.7	0.0	7.3
海外マーケット中心	42	9.5	4.8	64.3	2.4	11.9	2.4	4.8	0.0

数近くを占めているが、「国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重」という事業所では4分の1弱、「海外マーケット中心」の事業所では10%程度である。反面、「中国」と答えた事業所は、「国内マーケット中心」の事業所では39.3%なのに対し、「国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重」という事業所で55.5%、「海外マーケット中心」の事業所では64.3%に達しており、海外市場への参入を進めるほど中国メーカーとの競争に直面する可能性が高まると見られる（図表2-3-13）。

## （2）自事業所の競争力に関する評価

### ①同規模・同業種の事業所との比較

同規模・同業種の事業所と比べて自事業所のほうが優れていると見る事業所が最も多いのは、「発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性」に関してであり、約4分の3の事業所が「優れている」、「やや優れている」と回答している。その他、「製品の品質」（「優れている」と「やや優れている」の回答の合計：65.1%）、「納期の短さ」（同：50.6%）について競争優位を感じている事業所が半数を超えている。反面、「マーケティング・販売体制」（同：20.9%）、「コストの低さ」（同：26.5%）、「製品開発の能力」（同：28.7%）といった面については、他事業所よりも優れていると評価する事業所がいずれも2割台にとどまっており、強みを感じている事業所が少ないことがわかる（図表2-3-14）。

図表2-3-14

同規模・同業種の事業所と比べた場合の自事業所の競争力（単位：％）

	優れている	やや優れている	普通	やや劣っている	劣っている	無回答
技能者の質	11.4	38.1	42.4	6.5	0.7	0.9
機械・生産設備	15.0	33.0	36.1	12.3	2.4	1.1
マーケティング・販売体制	3.2	17.7	45.8	25.1	5.5	2.7
製品開発の能力	6.2	22.5	39.2	20.0	9.4	2.6
コストの低さ	3.9	22.6	46.9	22.4	2.6	1.6
納期の短さ	13.1	37.5	38.3	9.0	1.1	1.0
製品の品質	19.6	45.5	30.1	3.1	0.4	1.5
発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性	23.7	50.2	20.0	3.8	0.4	1.8

「発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性」は生産用機械器具製造業の事業所において優れていると評価する事業所の割合がとりわけ高い。生産用機械器具製造業の事業所は、「製品開発の能力」について優れていると感じる事業所の割合も、他業種より10～20ポイント高くなっている。「製品の品質」、「納期の短さ」について競争優位を感じている

事業所の割合は、業務用機械器具製造業の事業所の回答割合が他業種に比べて低いのが目につく。「技能者の質」については非鉄金属製造業で、「機械・生産設備」については輸送用機械器具製造業で、「コストの低さ」に関しては鉄鋼業で、それぞれ他業種よりも自事業所に競争優位があると見る事業所の割合が高くなっている（図表2-3-15）。

図表2-3-15 同規模・同業種の事業所と比べた場合の自事業所の競争力：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	技能者の質	機械・生産設備	マーケティング・販売体制	製品開発能力	コストの低さ	納期の短さ	製品の品質	発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性
合計	818	49.5	48.0	20.9	28.7	26.5	50.6	65.1	73.9
【業種】									
プラスチック製品製造業	79	46.9	53.1	22.8	32.9	26.6	55.7	67.1	77.3
鉄鋼業	32	53.2	46.9	15.6	21.9	37.6	46.9	71.9	71.9
非鉄金属製造業	40	65.0	37.5	17.5	22.5	32.5	52.5	70.0	75.0
金属製品製造業	192	43.8	50.5	18.2	28.7	28.2	54.7	65.6	74.5
はん用機械器具製造業	14	50.0	21.4	28.6	35.7	21.4	50.0	64.3	85.7
生産用機械器具製造業	56	66.1	55.4	28.6	48.2	21.5	53.5	73.2	85.8
業務用機械器具製造業	32	50.0	37.6	15.6	28.1	15.7	31.3	53.2	78.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	42.2	40.0	26.6	33.4	20.0	46.6	62.2	71.1
電気機械器具製造業	111	46.8	38.7	19.8	26.1	24.3	54.0	63.9	81.1
情報通信機械器具製造業	10	70.0	30.0	0.0	30.0	20.0	40.0	60.0	80.0
輸送用機械器具製造業	111	49.5	64.8	22.5	19.8	30.6	55.8	66.6	73.0
【企業従業員数】									
29名以下	41	43.9	46.3	14.6	24.4	26.8	53.7	63.4	73.2
30～49名	227	49.3	43.2	19.8	29.5	28.6	56.4	70.0	76.7
50～99名	248	50.0	50.0	23.0	27.8	27.8	52.4	66.5	77.4
100～299名	148	52.0	49.3	25.7	30.4	24.3	44.6	60.8	68.9
300名以上	77	53.2	51.9	18.2	33.8	26.0	35.1	61.0	64.9
【事業所従業員数】									
29名以下	28	35.7	46.4	7.1	21.4	46.4	60.7	64.3	71.4
30～49名	105	45.7	43.8	19.0	23.8	23.8	59.0	66.7	81.0
50～99名	337	51.3	44.8	22.3	30.6	27.3	53.1	69.7	77.2
100～299名	240	50.4	54.2	23.8	27.9	24.6	47.9	60.8	72.1
300名以上	64	51.6	56.3	14.1	34.4	26.6	37.5	62.5	65.6
【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】									
70未満	167	49.7	56.3	15.6	25.1	26.9	52.1	64.1	77.2
70以上80未満	152	50.7	52.6	21.7	27.6	25.7	44.7	66.4	72.4
80以上90未満	127	46.5	47.2	27.6	29.1	26.0	55.9	72.4	74.8
90以上100未満	147	46.3	39.5	23.1	34.7	28.6	52.4	69.4	76.9
100以上110未満	137	50.4	42.3	18.2	29.2	19.7	44.5	52.6	65.0
110以上	70	52.9	51.4	20.0	27.1	32.9	57.1	65.7	78.6
【生産形態】									
量産中心	248	41.9	52.4	17.7	26.2	28.2	46.4	60.8	61.7
多品種少量生産中心	480	50.6	46.5	22.5	28.5	26.9	52.1	67.1	79.0
試作開発中心	24	75.0	58.3	25.0	58.3	20.8	70.8	79.2	83.3
【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】									
日本国内	345	46.4	43.2	21.2	28.7	23.8	53.9	64.3	75.7
中国	352	48.6	50.9	17.0	26.4	25.6	48.3	65.1	72.2
中国以外のアジア地域	63	66.7	55.6	38.1	38.1	47.6	50.8	68.3	77.8
【製品市場における国内外の比重：現在】									
国内マーケット中心	649	48.2	45.9	21.0	28.5	24.6	50.4	64.0	74.1
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	57.2	52.7	21.8	33.6	31.0	51.8	70.9	76.4
海外マーケット中心	42	52.4	71.4	21.5	28.5	45.2	50.0	69.1	76.2

注：各項目の数字は、「優れている」と「やや優れている」の回答割合の合計である。

所属する企業の従業員規模が 99 名以下の事業所では、所属する企業が 100 名以上の事業所に比べて、「発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性」、「納期の短さ」について優れていると見ている割合が高い。一方、「技能者の質」については所属する企業の従業員規模がより大きい事業所のグループほど、回答割合が高くなっている。事業所単位の従業員規模別の集計に目を移すと、「納期の短さ」で競争優位にたっているという回答の割合は、小規模事業所ほど高く、逆に「機械・生産設備」において自事業所が優れているという回答は従業員 100 名以上の事業所で高くなっている。事業所の生産形態別に集計してみたところ、集計数が少ないため留意を要するが、「技能者の質」、「製品開発の能力」、「納期の短さ」に関し、試作開発中心の事業所において優れていると評価する回答の割合が、他の 2 つの生産形態の事業所における割合を大きく上回っている。また、以上の 3 項目と「製品の品質」については、量産中心<多品種少量生産<試作開発中心と、製品当たりのロット数がより少ないと見られる生産形態の事業所において、優れていると評価する回答の割合がより高まる傾向にある（図表 2-3-15）。

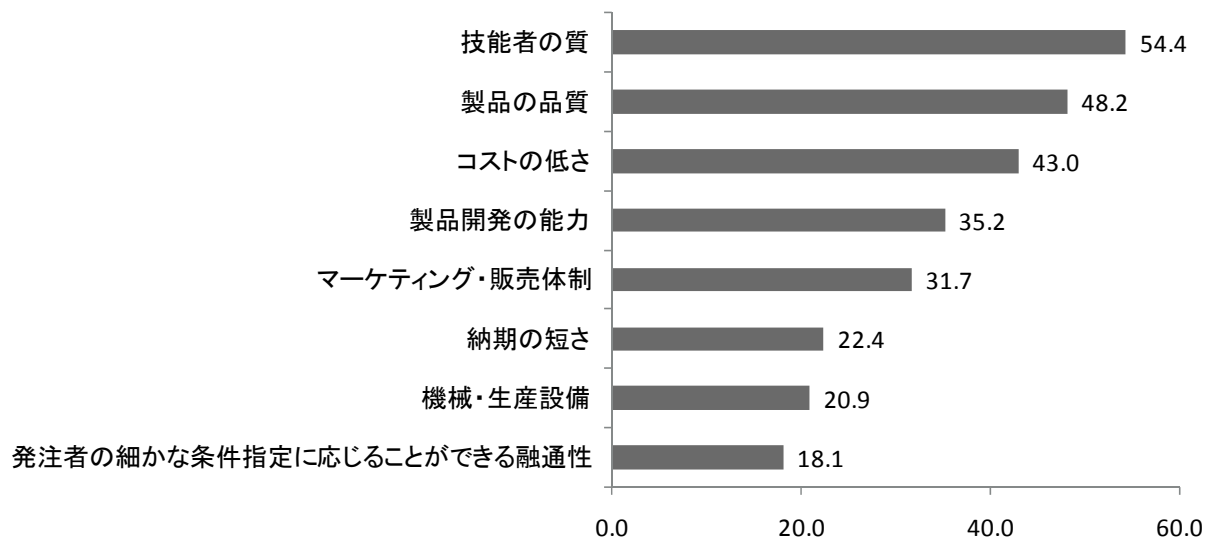
2008 年度の業績による回答の相違は見られるものの、優れていると評価する事業所の割合が、指数の大小と相関をもつ項目は見当たらない。最も脅威と感じる競争相手の立地地域別に集計をまとめると、中国以外のアジア地域に最も脅威となる競争相手がいるという事業所で、自事業所の「技能者の質」や「コストの低さ」を評価する回答の割合が、他事業所よりもかなり高くなっているのが目立つ。製品市場の国内外比重別集計からは、海外比重が高い事業所ほど、自事業所の「機械・生産設備」、「コストの低さ」を高く評価する傾向が強いことが見て取れる（図表 2-3-15）。

## ②今後改善していきたい点

では、自事業所の競争力を評価してもらった項目のうち、回答事業所が今後 3 年間で改善に向けてとりわけ力を入れていきたいと考えているのはどのような項目か。3 つまで挙げてもらった。最も多くの事業所が挙げたのは「技能者の質」（54.4%）、次いで「製品の品質」（48.2%）と、品質に結び付く項目に多くの回答が集まる。一方、「発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性」については、すでに十分な競争力を持っており、これ以上改善に力を入れる必要はないと考える事業所が多いためか、指摘する事業所の割合が最も低い（図表 2-3-16）。

鉄鋼業の事業所では「機械・生産設備」、業務用機械器具製造業の事業所では「マーケティング・販売体制」の改善に力を入れたいという事業所の割合が他業種に比べて高い。また生産用機械器具製造業では、「製品開発の能力」や「発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性」を挙げる事業所の割合が他業種よりも高い反面、「製品の品質」を挙げる事業所の割合は低い（図表 2-3-17）。

図表 2-3-16 今後3年間で改善に向けて力を入れていきたい点  
(3つまでの複数回答、単位：%)



「コストの低さ」の改善は、所属する企業の従業員規模や事業所自体の従業員規模がより大ききところほど、取り組んでいきたいと考える事業所の割合がより高い。逆に、「マーケティング・販売体制」や「発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性」は、より小さい従業員規模の企業に属する事業所で、取り組んでいきたいとする回答の割合が高まる。生産形態別に集計してみると、「マーケティング・販売体制」は量産中心<多品種少量生産<試作開発中心の順に、「製品の品質」は量産中心>多品種少量生産>試作開発中心の順に回答割合が推移している。ロット数がより多い生産形態をとる事業所では製品の品質向上に向けて、より少ない事業所では販売の強化に向けて取り組もうという意向がより強まるものと見られる。2008年度の売上高・出荷額指数による違いは散見されるものの、指数と回答割合が一貫した関連をもつ項目は認められない。また、今後3年間の製品市場の見通しにおいては海外の比重がより大きいとみる事業所ほど、「技能者の質」や「製品開発の能力」の改善に力を入れていきたいとする傾向がより強く、逆に国内の比重をより大きく考えている事業所ほど、「マーケティング・販売体制」に力を入れていきたいと考える傾向が強い(図表2-3-17)。

図表 2-3-17 今後3年間で改善に向けて力を入れていきたい点：  
回答事業所の特性による異同（3つまでの複数回答、単位：%）

	n	技能者の質	機械・生産設備	マーケティング・販売体制	製品開発の能力	コストの低さ	納期の短さ	製品の品質	発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性	無回答
合計	818	54.4	20.9	31.7	35.2	43.0	22.4	48.2	18.1	4.4
<b>【業種】</b>										
プラスチック製品製造業	79	53.2	24.1	35.4	36.7	35.4	16.5	51.9	15.2	5.1
鉄鋼業	32	56.3	18.8	12.5	34.4	43.8	12.5	56.3	25.0	6.3
非鉄金属製造業	40	47.5	32.5	27.5	32.5	50.0	15.0	52.5	15.0	2.5
金属製品製造業	192	56.8	24.5	30.2	30.2	39.1	24.5	52.1	18.2	4.2
はん用機械器具製造業	14	57.1	21.4	42.9	21.4	35.7	28.6	50.0	21.4	7.1
生産用機械器具製造業	56	51.8	10.7	39.3	53.6	44.6	28.6	35.7	28.6	0.0
業務用機械器具製造業	32	43.8	15.6	43.8	43.8	50.0	25.0	53.1	15.6	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	46.7	13.3	40.0	40.0	44.4	28.9	42.2	20.0	6.7
電気機械器具製造業	111	62.2	11.7	35.1	38.7	52.3	22.5	39.6	19.8	1.8
情報通信機械器具製造業	10	10.0	30.0	40.0	30.0	40.0	40.0	70.0	10.0	10.0
輸送用機械器具製造業	111	55.9	25.2	27.0	29.7	40.5	18.0	51.4	16.2	7.2
<b>【企業従業員数】</b>										
29名以下	41	53.7	19.5	36.6	39.0	31.7	26.8	41.5	22.0	4.9
30～49名	227	59.0	19.4	34.4	34.4	37.0	22.0	48.9	18.9	2.6
50～99名	248	54.8	22.2	31.5	42.7	33.5	19.8	48.0	18.9	5.6
100～299名	148	48.0	22.3	27.7	37.2	48.6	25.7	53.4	10.8	5.4
300名以上	77	49.4	16.9	27.3	46.8	55.8	24.7	46.8	13.0	1.3
<b>【事業所従業員数】</b>										
29名以下	28	67.9	7.1	25.0	39.3	32.1	25.0	50.0	32.1	0.0
30～49名	105	59.0	20.0	40.0	37.1	39.0	22.9	40.0	11.4	4.8
50～99名	337	59.6	22.3	32.0	33.8	38.0	20.2	51.0	22.0	2.7
100～299名	240	47.1	23.3	30.4	32.9	49.2	25.4	51.3	14.6	5.4
300名以上	64	51.6	18.8	28.1	46.9	53.1	18.8	40.6	14.1	4.7
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>										
70未満	167	53.9	19.8	31.7	34.7	39.5	19.8	49.7	21.6	6.6
70以上80未満	152	56.6	22.4	27.6	38.2	42.8	25.0	46.7	15.8	4.6
80以上90未満	127	55.1	22.0	31.5	28.3	48.0	30.7	48.0	16.5	3.1
90以上100未満	147	51.7	21.8	33.3	41.5	40.1	19.0	42.9	19.0	3.4
100以上110未満	137	51.1	16.8	32.1	35.0	47.4	21.9	52.6	16.8	4.4
110以上	70	58.6	21.4	32.9	30.0	42.9	17.1	52.9	17.1	4.3
<b>【生産形態】</b>										
量産中心	248	56.0	24.2	25.8	32.7	44.8	21.4	52.8	18.1	2.8
多品種少量生産中心	480	53.3	21.0	34.6	36.3	42.1	24.2	46.3	16.7	5.2
試作開発中心	24	50.0	12.5	37.5	33.3	45.8	29.2	45.8	29.2	0.0
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>										
日本国内	345	52.2	21.7	33.0	35.9	40.9	22.3	46.7	19.7	5.2
中国	352	60.2	19.0	32.7	36.4	42.9	20.7	49.1	17.3	2.8
中国以外のアジア地域	63	39.7	22.2	23.8	30.2	44.4	27.0	57.1	27.0	6.3
<b>【製品市場における国内外の比重:今後3年間】</b>										
国内マーケット中心	498	53.4	21.7	33.9	32.7	42.4	22.7	49.4	18.3	4.2
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	208	54.8	20.7	32.7	41.3	44.2	20.2	47.1	19.7	2.4
海外マーケット中心	72	65.3	19.4	19.4	43.1	48.6	18.1	44.4	13.9	5.6

### 第3節 事業所における取組み

#### 1. 経営上の取組み

回答事業所の多くがこの3年の間に進めてきたのは、「取り扱う製品・サービスの拡大」（「ある程度進めてきた」と「かなり進めてきた」の回答の合計：70.2%）、「人件費の削減や要員管理の見直し」（同：70.1%）、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善」（同：66.4%）、「営業部門の強化による、販売ルートの開拓」（同：59.8%）、「高精度・高品質化のための設備投資」（同：59.3%）などであった（図表2-3-18）。顧客拡大と要員の見直しも含めた生産体制の合理化が、近年の機械・金属関連産業における中心的な取組みであったことがわかる。これらの取組みのなかで、「かなり進めてきた」という回答が最も多かったのは「人件費の削減や要員管理の見直し」で、リーマン・ショックによる業績の悪化などが引き金となって、様々な取組みの中でもより積極的に進められてきたものと見られる。

図表2-3-18 経営上の取組みの実施状況－3年前から現在まで－（単位：％）

	かなり進めてきた	ある程度進めてきた	さほど進めなかった	全く進めなかった	無回答
取り扱う製品、サービスの拡大	13.4	58.6	21.0	4.8	2.2
国内向け製品への転換	4.9	25.6	38.1	21.3	10.1
ソフト・意匠・設計部門の強化	5.9	39.2	32.0	18.9	3.9
営業部門の強化による、販売ルートの開拓	13.3	46.5	28.9	8.9	2.4
インターネットを活用した受発注	5.5	25.8	34.7	31.1	2.9
自動化・省力化投資の強化	12.5	42.2	32.2	10.4	2.8
高精度・高品質化のための設備投資	15.4	43.9	27.4	10.6	2.7
遊休資産の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	6.7	33.1	35.8	21.8	2.6
生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善	11.0	55.4	26.3	4.9	2.4
人件費の削減や要員管理の見直し	23.8	46.3	23.8	4.5	1.5
アウトソーシングの徹底	2.6	24.7	43.2	26.8	2.8

様々な取組みを積極的に進める傾向が強かったのは輸送用機械器具製造業の事業所である。「自動化・省力化投資の強化」、「高精度・高品質化のための設備投資」、「遊休資産の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善」、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善」、「人件費の削減や要員管理の見直し」を進めてきたとする事業所の割合が他業種に比べて高く、特に「自動化・省力化投資の強化」は進めてきたという事業所が約4分の3に達している。項目別に取組みの盛んな業種を見ていくと、「高精度・高品質化のための設備投資」は輸送用機械器具製造業のほか、鉄鋼業や電子部品・デバイス・電子回路製造業で、「営業部門の強化による、販売ルートの開拓」は業務用機械器具製造業や電子部品・デバイス・



電子回路製造業で、「ソフト・意匠・設計部門の強化」は生産用機械器具製造業や業務用機械器具製造業で、「国内向け製品への転換」はプラスチック製品製造業で、それぞれ進めてきたという回答の割合が他業種よりも高くなっている（図表2-3-19）。

図表2-3-19 経営上の取組みの実施状況－3年前から現在まで－：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	取り扱う製品、サービスの拡大	国内向け製品への転換	ソフト・意匠・設計部門の強化	営業部門の強化による、販売ルートの開拓	インターネットを活用した受発注	自動化・省力化投資の強化	高精度・高品質化のための設備投資	遊休資産の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善	生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善	人件費の削減や要員管理の見直し	アウトソーシングの徹底
合計	818	72.0	30.5	45.1	59.8	31.3	54.7	59.3	39.8	66.4	70.1	27.3
【業種】												
プラスチック製品製造業	79	77.3	44.3	46.9	68.4	32.9	62.0	69.6	34.1	74.7	74.6	31.6
鉄鋼業	32	68.8	21.9	46.9	56.3	28.1	62.5	75.0	43.8	62.5	68.7	25.0
非鉄金属製造業	40	70.0	12.5	30.0	67.5	27.5	42.5	57.5	40.0	62.5	70.0	20.0
金属製品製造業	192	66.7	28.2	39.1	50.5	28.7	57.9	58.3	34.3	63.5	66.2	21.9
はん用機械器具製造業	14	85.7	42.9	50.0	64.3	50.0	42.8	64.3	50.0	85.7	78.6	50.0
生産用機械器具製造業	56	76.8	32.2	69.6	62.5	30.4	42.9	55.4	39.3	64.2	57.1	35.7
業務用機械器具製造業	32	71.9	31.3	59.4	71.9	18.7	34.4	46.9	43.8	43.7	71.9	25.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	80.0	44.5	40.0	71.1	40.0	57.7	68.8	26.7	51.1	73.3	24.4
電気機械器具製造業	111	70.3	32.4	47.7	61.3	34.2	48.6	38.7	43.2	71.2	74.7	30.6
情報通信機械器具製造業	10	70.0	60.0	70.0	50.0	50.0	60.0	60.0	70.0	70.0	70.0	40.0
輸送用機械器具製造業	111	75.7	20.7	41.4	56.7	31.5	73.9	71.2	53.1	77.5	81.1	33.3
【企業従業員数】												
29名以下	41	58.5	34.1	51.2	43.9	24.4	58.5	43.9	39.0	58.5	82.9	14.6
30～49名	227	71.8	34.4	47.1	60.4	36.6	52.9	57.7	34.8	62.6	69.2	28.2
50～99名	248	73.4	28.2	41.9	55.6	27.4	47.6	55.6	36.3	64.9	62.1	26.2
100～299名	148	70.9	31.8	47.3	67.6	28.4	62.8	64.2	43.2	71.6	75.0	26.4
300名以上	77	79.2	31.2	53.2	72.7	39.0	67.5	72.7	64.9	79.2	88.3	40.3
【事業所従業員数】												
29名以下	28	57.1	39.3	35.7	46.4	17.9	60.7	39.3	46.4	57.1	85.7	28.6
30～49名	105	74.3	39.0	41.9	59.0	38.1	50.5	48.6	35.2	65.7	71.4	28.6
50～99名	337	70.9	29.4	45.4	57.6	31.5	51.3	56.7	33.2	62.0	64.7	26.1
100～299名	240	70.8	25.8	44.6	62.1	29.6	57.1	66.3	45.0	71.3	71.3	25.8
300名以上	64	84.4	32.8	51.6	70.3	39.1	71.9	82.8	64.1	79.7	90.6	35.9
【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】												
70未満	167	76.0	29.3	43.7	60.5	34.1	49.7	62.9	44.3	58.7	80.8	32.9
70以上80未満	152	65.8	27.0	46.1	55.3	30.9	58.6	57.2	42.8	71.7	73.7	31.6
80以上90未満	127	73.2	34.6	44.1	57.5	33.9	62.2	65.4	42.5	69.3	77.2	27.6
90以上100未満	147	72.1	29.9	46.3	63.3	31.3	51.7	49.7	44.2	70.7	67.3	25.9
100以上110未満	137	71.5	31.4	48.9	60.6	29.2	50.4	60.6	27.7	64.2	58.4	21.2
110以上	70	75.7	30.0	41.4	58.6	24.3	61.4	62.9	34.3	60.0	55.7	18.6
【生産形態】												
量産中心	248	70.6	28.2	34.7	53.6	29.8	61.7	63.3	42.3	64.9	76.6	27.4
多品種少量生産中心	480	73.8	31.7	46.2	62.5	32.5	52.9	58.8	40.2	68.4	67.9	27.3
試作開発中心	24	62.5	29.2	79.2	66.6	25.0	37.5	58.4	33.3	54.2	54.2	20.8
【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】												
日本国内	345	71.6	28.7	45.5	60.6	30.1	47.0	52.2	35.9	64.3	65.2	23.5
中国	352	74.7	32.7	45.5	57.4	33.0	61.9	64.8	44.0	67.0	75.6	30.1
中国以外のアジア地域	63	61.9	28.6	42.9	65.1	30.2	60.3	68.3	39.7	71.4	73.0	31.7
【製品市場における国内外の比重:現在】												
国内マーケット中心	649	72.1	31.4	44.6	60.7	29.9	53.2	58.3	39.9	66.6	68.4	25.3
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	71.8	30.0	49.1	55.4	32.8	59.0	62.8	43.7	64.5	77.2	32.7
海外マーケット中心	42	76.2	19.1	52.3	59.5	45.3	64.3	71.4	30.9	71.5	83.3	45.3

注：各項目の数字は、「かなり進めてきた」と「ある程度進めてきた」の回答割合の合計である。

「営業部門の強化による、販売ルートの開拓」、「高精度・高品質化のための設備投資」、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善」は、事業所自体の従業員規模や所属する

企業の従業員規模が大きくなるほど、実施する傾向が強まる。また、「取り扱う製品・サービスの拡大」、「自動化・省力化投資の強化」、「遊休資産の売却や不採算部門からの撤退など財務体質の改善」、「アウトソーシングの徹底」は、従業員 300 名以上の事業所で進めているという回答の割合がとりわけ高い。業績との関連をみると、売上高・出荷額指数の低いグループほど、「人件費の削減や要員管理の見直し」や「アウトソーシングの徹底」を進める割合が高くなっている。（図表 2-3-19）。

最も脅威となる競争相手は海外にいるという事業所は、国内にいるという事業所に比べて「自動化・省力化投資の強化」、「高精度・高品質化のための設備投資」、「人件費の削減や要員管理の見直し」、「アウトソーシングの徹底」を行う傾向が強い。また、製品市場における海外の比重がより大きい事業所ほど、「インターネットを活用した受発注」、「自動化・省力化投資の強化」、「高精度・高品質化のための設備投資」、「人件費の削減や要員管理の見直し」、「アウトソーシングの徹底」を進めている割合が高くなる。海外メーカーとの競争あるいは海外市場における競争（両者は重なるケースが多いと見られるが）において優位に立つためには、低コスト化と品質向上をともに追求しようとする姿勢をより強めていかなければならないという状況を押し量ることができる。

生産形態別に集計してみると、量産中心の事業所では「自動化・省力化投資の強化」や「人件費の削減や要員管理の見直し」を進める傾向がより強い。一方、試作開発中心の事業所は「ソフト・意匠・設計部門の強化」に力を入れてきた事業所の割合が、他の二つのタイプにおける割合を大きく上回っている。また、「営業部門の強化による、販売ルートの開拓」を進めてきた事業所の割合は、量産中心<多品種少量生産中心<試作開発中心となっており、製品当たりのロット数が少ない事業所ほど、より積極的に進めてきたものと見られる。

## 2. 生産方式における取組み

各事業所の製造現場において 3 年前から現在までの間に進められてきた取組みをまとめたところ、「小ロット生産方式・一個流し生産方式」といった、より小さなロットサイズでの生産方式を取り入れてきた（「かなり取り入れてきた」、「ある程度取り入れてきた」）という事業所が半数を超える。一方、一人が全工程あるいは多工程を担当する「セル生産方式」の導入を進めたという事業所は 3 分の 1 程度、部品またはユニットの組み合わせで多様な注文に対応していく「モジュール生産方式」を取り入れた事業所は約 2 割となっている（図表 2-3-20）。

電気機械器具製造業やプラスチック製品製造業の事業所では「セル生産方式」を取り入れてきた割合が他業種に比べて高い。また、「セル生産方式」、「モジュール生産方式」は従業員 300 名以上の事業所や、従業員 300 名以上の企業に所属する事業所で取り入れてきたとする割合がとりわけ高くなっている。取り入れてきた事業所の割合と売上・出荷額指数との間の相関は見られない（図表 2-3-21）。

図表 2-3-20 生産方式の導入状況－3年前から現在まで－（単位：％）

	かなり取り入れてきた	ある程度取り入れてきた	さほど取り入れなかった	まったく取り入れなかった	無回答
セル生産方式	8.8	27.0	21.0	39.1	4.0
小ロット生産方式・一個流し生産方式	16.9	38.6	20.3	21.3	2.9
モジュール生産方式	4.3	19.1	27.4	43.3	6.0

注：各生産方式の内容は以下の通り。

「セル生産方式」：1人～数人の作業員が部品の取り付けから組み立て、加工、検査までの全工程（1人が多工程）を担当する生産方式。

「小ロット生産方式」：段取り時間を短縮し、より小さいロットサイズで生産を進めていく方式。

「一個流し生産方式」：工程間に仕掛かり（＝製造過程中の製品）を作らず1個ずつ流す生産方式。

「モジュール生産方式」：部品またはユニットの組み合わせによって、多様な注文に対応する生産方式。

生産形態別では、多品種少量生産中心の事業所で、他のタイプよりも「セル生産方式」、「小ロット生産方式・一個流し生産方式」を取り入れてきたとする事業所の割合が高いのが目立つ。また、海外に競争相手がいるという事業所では「セル生産方式」、「モジュール生産方式」を取り入れてきた事業所の割合が、国内に競争相手がいるという事業所に比べて高まる傾向が見られる（図表 2-3-21）。

図表 2-3-2 1 生産方式の導入状況－3年前から現在まで－：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	セル生産方式	小ロット生産方式・ 個流し生産方式	モジュール生産方式
合計	818	35.8	55.5	23.4
<b>【業種】</b>				
プラスチック製品製造業	79	45.6	51.9	24.1
鉄鋼業	32	18.8	50.0	6.3
非鉄金属製造業	40	17.5	47.5	10.0
金属製品製造業	192	29.7	58.3	20.8
はん用機械器具製造業	14	42.9	57.2	21.4
生産用機械器具製造業	56	41.1	53.6	26.7
業務用機械器具製造業	32	37.5	53.1	21.9
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	31.1	51.2	26.7
電気機械器具製造業	111	58.5	62.1	32.4
情報通信機械器具製造業	10	60.0	80.0	40.0
輸送用機械器具製造業	111	33.3	59.4	29.7
<b>【企業従業員数】</b>				
29名以下	41	36.6	65.9	22.0
30～49名	227	34.4	49.8	22.0
50～99名	248	33.9	53.2	21.8
100～299名	148	33.8	61.5	25.7
300名以上	77	49.4	61.0	39.0
<b>【事業所従業員数】</b>				
29名以下	28	39.3	53.6	21.4
30～49名	105	41.9	54.3	24.8
50～99名	337	34.7	54.6	20.5
100～299名	240	32.1	58.3	24.2
300名以上	64	48.4	64.1	39.1
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>				
70未満	167	38.3	60.5	24.6
70以上80未満	152	33.6	57.2	25.7
80以上90未満	127	50.4	59.8	29.9
90以上100未満	147	37.4	51.0	19.0
100以上110未満	137	29.2	48.9	14.6
110以上	70	22.9	55.7	28.6
<b>【生産形態】</b>				
量産中心	248	29.0	44.8	20.1
多品種少量生産中心	480	40.2	63.1	25.8
試作開発中心	24	29.2	50.0	25.0
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>				
日本国内	345	33.9	49.0	21.7
中国	352	38.9	60.8	23.9
中国以外のアジア地域	63	33.3	60.3	31.7
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>				
国内マーケット中心	649	36.2	55.3	23.2
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	36.4	54.6	26.3
海外マーケット中心	42	40.4	59.5	16.7

注：各生産方式の数字は、「かなり取り入れてきた」と「ある程度取り入れてきた」の回答割合の合計である。

### 3. 雇用調整策等

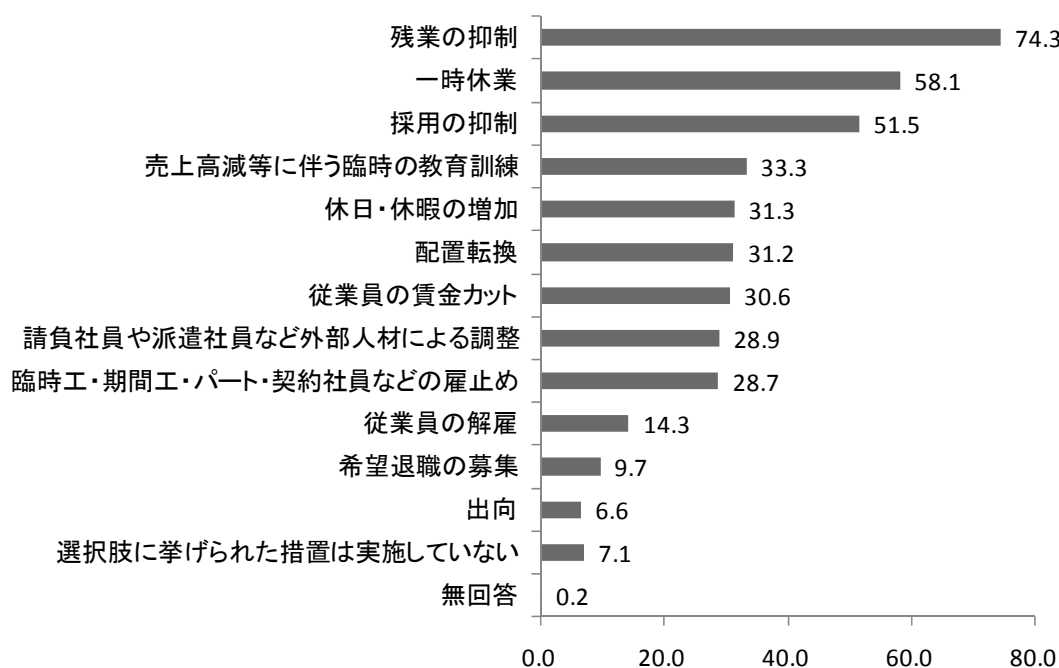
#### (1) 雇用調整策等の実施状況

リーマン・ショック後の厳しい経営環境下において各事業所ではどのような雇用調整策等をとって対応してきたのだろうか。図表 2-3-22 にまとめた。

最も回答が多かったのは「残業の抑制」で、4 分の 3 の事業所が実施している。次いで、「一時休業」、「採用の抑制」を実施した事業所が 5 割強を占めている。「売上高減に伴う臨時の教育訓練」、「休日・休暇の増加」、「配置転換」及び「従業員の賃金カット」を実施した事業所が 3 割強、「請負社員や派遣社員など外部人材による調整」、「臨時工・期間工・パート・契約社員などの雇止め」といった雇用調整策を実施した事業所はいずれも 3 割前後である。

一方、「従業員の解雇」及び「希望退職の募集」を実施した事業所の割合は 1 割前後で、正社員の削減策で対処した事業所は比較的少ない。

図表 2-3-22 過去 1 年間における雇用調整策等の実施状況（複数回答、単位：％）



鉄鋼業や生産用機械器具製造業の事業所では、「一時休業」や「売上高減に伴う臨時の教育訓練」を実施した割合が高い。電気機械器具製造業の事業所では、「採用の抑制」を実施した割合が高く、一方、「売上高減に伴う臨時の教育訓練」を実施した割合が低い。また輸送用機械器具製造業の事業所では、「残業の抑制」、「請負社員や派遣社員など外部人材による調整」を実施した割合が高くなっている。輸送用機械器具製造業の事業所とは逆に業務用機械器具製造業は、「請負社員や派遣社員など外部人材による調整」を実施した事業所の割合が低い（図表 2-3-23）。

所属する企業の従業員規模別に見てみると、「採用の抑制」、「配置転換」、「請負社員や派遣社員など外部人材による調整」を実施した事業所の割合は、従業員規模が大きくなるに従って増加し、反面「従業員の解雇」を実施した事業所の割合は、従業員規模が大きくなるに従って減少している。事業所自体の従業員規模別に集計したところ、「配置転換」を実施した事業所の割合が、従業員規模が大きくなるに従って高まっている。業績との関連では、「従業員の賃金カット」や「一時休業」を実施する事業所の割合において、売上高・出荷額指数がより低いグループほど高まる傾向が見られるが、その他の施策については売上高・出荷額指数との相関は認められない（図表2-3-23）。

図表2-3-23 過去1年間における雇用調整策等の実施状況：  
回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：％）

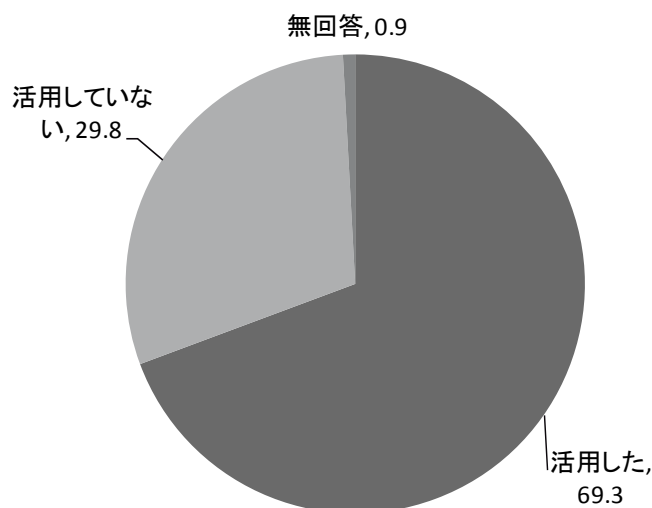
	n	残業の抑制	休日・休暇の増加	採用の抑制	配置転換	売上高減等に 伴う臨時 教育訓練	一時休業	出向	請負社員や派遣社員など外部人材による調整	臨時工・期間工・パート・契約社員などの雇止め	希望退職の募集	従業員の解雇	従業員の賃金カット	選択肢に挙げられた措置は実施していない	無回答
合計	818	74.3	31.3	51.5	31.2	33.3	58.1	6.6	28.9	28.7	9.7	14.3	30.6	7.1	0.2
【業種】															
プラスチック製品製造業	79	75.9	20.3	43.0	32.9	30.4	50.6	5.1	35.4	25.3	10.1	15.2	27.8	6.3	0.0
鉄鋼業	32	78.1	34.4	40.6	25.0	53.1	78.1	0.0	25.0	31.3	3.1	6.3	21.9	0.0	0.0
非鉄金属製造業	40	72.5	25.0	55.0	25.0	30.0	65.0	7.5	27.5	35.0	15.0	20.0	30.0	2.5	0.0
金属製品製造業	192	76.6	39.1	53.1	32.8	35.4	57.8	5.2	27.6	27.6	6.8	15.6	33.9	6.8	0.0
はん用機械器具製造業	14	78.6	7.1	42.9	7.1	21.4	35.7	0.0	14.3	21.4	0.0	0.0	7.1	0.0	7.1
生産用機械器具製造業	56	73.2	37.5	57.1	33.9	50.0	73.2	12.5	25.0	26.8	5.4	14.3	37.5	7.1	0.0
業務用機械器具製造業	32	65.6	21.9	46.9	31.3	31.3	56.3	9.4	12.5	28.1	12.5	9.4	31.3	3.1	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	68.9	31.1	46.7	33.3	28.9	64.4	11.1	33.3	33.3	17.8	20.0	37.8	6.7	0.0
電気機械器具製造業	111	74.8	26.1	68.5	33.3	22.5	55.0	8.1	30.6	33.3	15.3	18.9	36.0	9.9	0.0
情報通信機械器具製造業	10	70.0	10.0	40.0	10.0	10.0	30.0	20.0	10.0	10.0	0.0	0.0	30.0	30.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	87.4	34.2	56.8	36.0	40.5	66.7	7.2	39.6	36.9	10.8	13.5	27.0	3.6	0.9
【企業従業員数】															
29名以下	41	63.4	36.6	41.5	14.6	24.4	61.0	2.4	14.6	14.6	12.2	41.5	46.3	4.9	0.0
30～49名	227	69.2	37.4	50.2	23.3	33.5	56.8	4.8	16.7	20.7	9.3	15.0	27.3	7.9	0.4
50～99名	248	75.8	31.0	52.4	29.4	31.9	54.8	4.8	31.0	27.0	7.3	14.9	31.9	9.3	0.0
100～299名	148	79.1	27.0	53.4	39.2	41.2	65.5	8.1	39.9	41.9	13.5	13.5	29.1	6.8	0.0
300名以上	77	76.6	23.4	58.4	45.5	27.3	61.0	15.6	49.4	41.6	11.7	3.9	33.8	3.9	0.0
【事業所従業員数】															
29名以下	51	62.7	29.4	37.3	17.6	29.4	56.9	2.0	17.6	13.7	9.8	39.2	43.1	7.8	0.0
30～49名	231	71.9	38.5	52.8	24.7	32.5	55.8	6.1	16.9	21.6	9.1	12.6	26.8	6.9	0.4
50～99名	256	75.4	30.5	52.3	32.8	33.6	57.0	4.3	32.0	30.5	8.2	16.0	34.0	8.6	0.0
100～299名	189	81.0	24.3	54.5	40.2	38.6	62.4	10.6	39.7	37.6	10.1	10.6	25.4	5.8	0.5
300名以上	42	71.4	26.2	52.4	45.2	23.8	61.9	16.7	47.6	50.0	16.7	0.0	38.1	2.4	0.0
【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】															
70未満	167	82.0	41.3	64.7	37.7	43.1	75.4	8.4	31.1	35.9	13.8	24.0	44.9	1.8	0.0
70以上80未満	152	84.2	36.2	53.3	24.3	29.6	68.4	9.2	35.5	27.6	12.5	17.1	38.8	2.6	0.0
80以上90未満	127	81.1	29.9	51.2	26.8	33.9	58.3	3.9	25.2	33.1	11.8	11.0	33.1	5.5	0.8
90以上100未満	147	68.0	24.5	49.0	34.0	28.6	46.9	6.1	24.5	28.6	9.5	12.2	21.1	10.9	0.0
100以上110未満	137	57.7	21.2	41.6	30.7	26.3	43.8	5.1	27.0	21.2	4.4	7.3	17.5	15.3	0.0
110以上	70	71.4	32.9	40.0	34.3	42.9	48.6	5.7	30.0	24.3	2.9	11.4	20.0	8.6	0.0
【生産形態】															
量産中心	248	75.0	32.7	52.0	33.5	31.5	60.1	6.5	39.5	34.7	10.9	14.1	33.5	4.8	0.4
多品種少量生産中心	480	76.3	32.9	52.7	32.7	36.3	59.8	6.9	25.4	27.1	8.5	14.8	29.4	6.7	0.2
試作開発中心	24	70.8	12.5	41.7	20.8	25.0	50.0	0.0	16.7	12.5	16.7	12.5	29.2	12.5	0.0
【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】															
日本国内	345	70.1	25.2	49.9	27.0	25.5	51.6	7.0	21.4	24.3	8.4	12.5	29.6	8.7	0.0
中国	352	79.0	37.2	56.5	35.2	39.2	66.5	5.4	34.1	33.8	12.2	17.6	34.7	4.3	0.6
中国以外のアジア地域	63	76.2	30.2	39.7	33.3	41.3	63.5	6.3	39.7	27.0	7.9	12.7	25.4	7.9	0.0
【製品市場における国内外の比重：現在】															
国内マーケット中心	649	73.7	30.0	51.0	28.8	31.4	55.3	5.9	26.3	25.7	9.1	13.7	29.0	7.6	0.3
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	76.4	34.5	56.4	43.6	36.4	72.7	12.7	36.4	41.8	14.5	13.6	40.9	6.4	0.0
海外マーケット中心	42	76.2	45.2	52.4	40.5	57.1	66.7	4.8	42.9	42.9	9.5	23.8	33.3	4.8	0.0

生産形態別にみると、「配置転換」、「一時休業」、「請負社員や派遣社員など外部人材による調整」、「臨時工・期間工・パート・契約社員などの雇止め」を実施した事業所の割合は、いずれも量産中心>多品種少量生産中心>試作開発中心、の順に推移している。製品市場における国内外の比重との関連を見ると、「休日・休暇の増加」、「売上高減に伴う臨時の教育訓練」、「請負社員や派遣社員など外部人材による調整」、「臨時工・期間工・パート・契約社員などの雇止め」を実施した事業所の割合は、海外マーケットの比重が移るに従って高くなっている（図表2-3-23）。

## （2）雇用調整助成金の活用

この1年間に雇用調整助成金を活用した事業所の割合は回答事業所全体の69.3%、活用しなかった事業所の割合は29.8%であった（図表2-3-24）。

図表2-3-24 過去一年間における雇用調整助成金の活用状況（単位：%）



鉄鋼業、輸送用機械器具製造業、生産用機械器具製造業では、8割強の事業所が雇用調整助成金を活用したと回答しており、他業種に比べて高い割合となっている。生産形態別にみると、製品当たりのロット数がより多いと見られる生産形態をとる事業所ほど、雇用調整助成金を活用した事業所の割合が高まっている。事業所の従業員規模や、所属する企業の従業員規模との間には明確な相関がみられない（図表2-3-25）。

2008年度の売上高・出荷額指数との関連をみると、指数110未満の事業所では、売上高・出荷額が少なくなるに従って雇用調整助成金を活用した事業所の割合が増加している。製品市場における国内外の比重別集計からは、海外マーケットの比重がより大きい事業所ほど活用する割合が高いという傾向が見て取れる。また、国内に最も脅威となる競争相手がいるという事業所では、海外にいるという事業所に比べて活用した事業所の割合が低い（図表2-

3-25)。

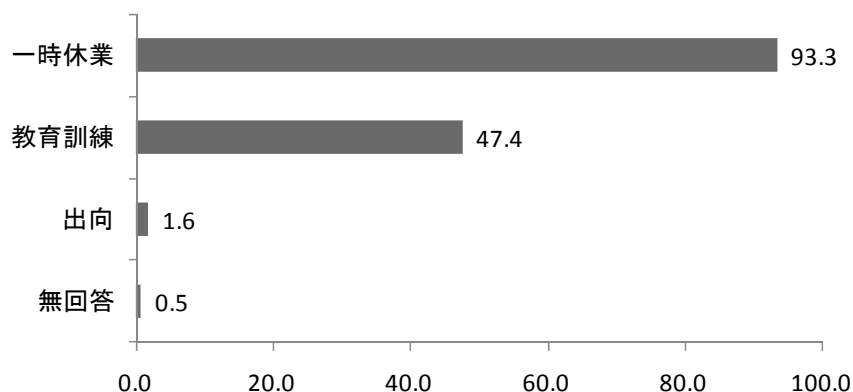
図表2-3-25 過去一年間における雇用調整助成金の活用状況：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	活用した	活用して いない	無回答
合計	818	69.3	29.8	0.9
<b>【業種】</b>				
プラスチック製品製造業	79	55.7	41.8	2.5
鉄鋼業	32	87.5	12.5	0.0
非鉄金属製造業	40	75.0	25.0	0.0
金属製品製造業	192	72.4	26.6	1.0
はん用機械器具製造業	14	42.9	57.1	0.0
生産用機械器具製造業	56	80.4	19.6	0.0
業務用機械器具製造業	32	65.6	34.4	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	68.9	31.1	0.0
電気機械器具製造業	111	59.5	38.7	1.8
情報通信機械器具製造業	10	40.0	60.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	84.7	15.3	0.0
<b>【企業従業員数】</b>				
29名以下	41	65.9	34.1	0.0
30～49名	227	69.2	29.5	1.3
50～99名	248	67.7	31.9	0.4
100～299名	148	74.3	25.0	0.7
300名以上	77	68.8	31.2	0.0
<b>【事業所従業員数】</b>				
29名以下	51	62.7	37.3	0.0
30～49名	231	69.3	29.4	1.3
50～99名	256	69.1	30.1	0.8
100～299名	189	73.5	25.4	1.1
300名以上	42	69.0	31.0	0.0
<b>【生産形態】</b>				
量産中心	248	72.6	27.0	0.4
多品種少量生産中心	480	69.8	29.2	1.0
試作開発中心	24	62.5	37.5	0.0
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>				
70未満	167	83.2	16.8	0.0
70以上80未満	152	82.2	15.8	2.0
80以上90未満	127	73.2	26.8	0.0
90以上100未満	147	59.2	40.1	0.7
100以上110未満	137	51.1	46.7	2.2
110以上	70	57.1	42.9	0.0
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>				
日本国内	345	60.6	38.6	0.9
中国	352	77.8	21.9	0.3
中国以外のアジア地域	63	74.6	25.4	0.0
<b>【製品市場における国内外の比重：現在】</b>				
国内マーケット中心	649	66.9	32.4	0.8
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	80.0	19.1	0.9
海外マーケット中心	42	81.0	19.0	0.0



この1年間で雇用調整助成金を活用した実績のある事業所が、助成金を活用してどのような取組みを行ったのかを図表2-3-26にまとめた。助成金を活用した事業所の中では、「一時休業」を実施したと回答した事業所が最も多く、93.3%を占めている。「教育訓練」を実施した事業所の割合は約半数で、「出向」を実施した事業所の割合は1.6%と極めて少ない。

図表2-3-26 雇用調整助成金を活用して実施した取組み（複数回答、単位：％）



注：この1年間で雇用調整助成金を活用した567事業所の回答を集計。

業種別にみると、「教育訓練」を実施した事業所の割合は、鉄鋼業や生産用機械器具製造業で約6割と高く、逆にプラスチック製品製造業では3割台と低い。事業所の従業員規模別集計では、300名以上の事業所において「教育訓練」の実施した割合の低さが目立つ。量産中心の生産形態をとる事業所と、多品種少量生産中心の生産形態をとる事業所を比べると、後方で「教育訓練」の実施率が高くなっている（図表2-3-27）。

2008年度の売上高・出荷額指数が110以上の事業所では、「教育訓練」を実施した割合が7割と他事業所に比べて群を抜いて高い。また、海外マーケットの比重がより大きい事業所ほど、「教育訓練」の実施率が高まっている（図表2-3-27）。

図表 2-3-27 雇用調整助成金を活用して実施した取組み：  
回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：％）

	n	一時休業	出向	教育訓練	無回答
合計	567	93.3	1.6	47.4	0.5
<b>【業種】</b>					
プラスチック製品製造業	44	93.2	0.0	31.8	0.0
鉄鋼業	28	96.4	0.0	60.7	0.0
非鉄金属製造業	30	90.0	3.3	43.3	3.3
金属製品製造業	139	95.0	0.7	51.8	0.0
はん用機械器具製造業	6	83.3	0.0	66.7	0.0
生産用機械器具製造業	45	95.6	4.4	60.0	0.0
業務用機械器具製造業	21	95.2	0.0	47.6	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	31	96.8	3.2	41.9	0.0
電気機械器具製造業	66	92.4	1.5	39.4	0.0
情報通信機械器具製造業	4	75.0	0.0	25.0	0.0
輸送用機械器具製造業	94	94.7	2.1	46.8	0.0
<b>【企業従業員数】</b>					
29名以下	27	96.3	0.0	44.4	0.0
30～49名	157	93.0	1.3	52.9	0.0
50～99名	168	95.8	1.2	42.3	1.2
100～299名	110	92.7	0.9	52.7	0.9
300名以上	53	88.7	5.7	43.4	0.0
<b>【事業所従業員数】</b>					
29名以下	32	90.6	0.0	53.1	0.0
30～49名	160	93.1	1.9	50.6	0.0
50～99名	177	95.5	1.1	42.9	1.1
100～299名	139	89.9	2.2	53.2	0.7
300名以上	29	100.0	3.4	31.0	0.0
<b>【生産形態】</b>					
量産中心	180	94.4	1.1	40.6	0.0
多品種少量生産中心	335	93.4	1.5	50.4	0.6
試作開発中心	15	80.0	6.7	53.3	0.0
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>					
70未満	139	97.1	2.2	52.5	0.0
70以上80未満	125	96.8	1.6	36.8	0.0
80以上90未満	93	89.2	0.0	50.5	1.1
90以上100未満	87	88.5	1.1	43.7	2.3
100以上110未満	70	91.4	1.4	48.6	0.0
110以上	40	92.5	2.5	70.0	0.0
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>					
日本国内	209	93.3	1.4	43.5	1.0
中国	274	94.9	0.7	49.6	0.0
中国以外のアジア地域	47	89.4	2.1	51.1	0.0
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>					
国内マーケット中心	434	93.3	1.2	47.2	0.7
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	88	94.3	3.4	47.7	0.0
海外マーケット中心	34	91.2	2.9	55.9	0.0

注：この1年間で雇用調整助成金を活用した567事業所の回答を集計。

## 第4章 技能系正社員に求める知識・技能

### 第1節 主要製品の製造にあたって必要不可欠な分野

事業所の主要製品の製造にあたって必要不可欠な技能として回答事業所から挙げられたものを業種別にまとめた（図表2-4-1）。鉄鋼業では「切削加工」、「圧延・伸線・引き抜き」、「熱処理」を、非鉄金属製造業では「切削加工」と「鋳造・ダイキャスト」を挙げる事業所が多い。金属製品製造業と輸送用機械器具製造業では、「切削加工」、「研削加工・研磨」に回答が集まっている

生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業の事業所はともに、「機械組立・仕上げ」、「切削加工」、「研削加工・研磨」の回答が多い。電子部品・デバイス・電子回路製造業や電気機械器具製造業ではいずれも「電気・電子組立」と「ハンダ付け」が回答の多い上位2技能分野となっているほか、電気機械器具製造業では「機械組立・仕上げ」を挙げる事業所も半数を超えている。

図表2-4-1 主要製品の製造にあたって必要不可欠な技能：

業種別の異同（複数回答、単位：％）

	n	製罐・溶接・板金	プレス加工	鋳造・ダイキャスト	鍛造	圧延・伸線・引き抜き	切削加工	研削加工・研磨	放電加工・レーザー加工	熱処理	メッキ・表面処理	塗装	射出成形・圧縮成形・押出成形	機械組立・仕上げ	電気・電子組立	ハンダ付け	その他
合計	818	30.0	30.2	8.3	6.5	4.4	43.6	39.4	20.5	19.7	18.6	22.0	17.1	36.8	26.8	16.1	13.4
プラスチック製品製造業	79	1.3	10.1	1.3	0.0	0.0	22.8	21.5	19.0	7.6	3.8	20.3	72.2	15.2	5.1	2.5	26.6
鉄鋼業	32	21.9	12.5	31.3	25.0	40.6	43.8	18.8	6.3	37.5	15.6	6.3	3.1	9.4	0.0	0.0	15.6
非鉄金属製造業	40	15.0	20.0	32.5	10.0	17.5	37.5	20.0	10.0	20.0	20.0	7.5	22.5	15.0	7.5	0.0	15.0
金属製品製造業	192	47.4	53.1	6.8	7.8	2.6	52.1	47.9	28.1	27.1	25.0	27.1	7.3	30.2	9.4	4.2	6.8
はん用機械器具製造業	14	64.3	28.6	7.1	14.3	7.1	64.3	35.7	35.7	14.3	7.1	57.1	7.1	78.6	50.0	21.4	0.0
生産用機械器具製造業	56	42.9	14.3	5.4	3.6	3.6	75.0	62.5	26.8	23.2	17.9	25.0	7.1	83.9	51.8	17.9	3.6
業務用機械器具製造業	32	50.0	12.5	12.5	6.3	0.0	75.0	62.5	25.0	12.5	12.5	34.4	6.3	81.3	43.8	21.9	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	2.2	20.0	0.0	0.0	4.4	11.1	20.0	13.3	6.7	28.9	6.7	13.3	20.0	53.3	42.2	20.0
電気機械器具製造業	111	26.1	28.8	6.3	1.8	1.8	25.2	20.7	14.4	8.1	15.3	23.4	15.3	50.5	80.2	59.5	7.2
情報通信機械器具製造業	10	20.0	10.0	0.0	0.0	0.0	30.0	40.0	20.0	10.0	10.0	10.0	10.0	30.0	50.0	50.0	40.0
輸送用機械器具製造業	111	36.0	46.8	9.9	14.4	1.8	59.5	58.6	18.9	28.8	21.6	27.0	10.8	35.1	12.6	4.5	12.6

### 第2節 技能系正社員の過不足状況

図表2-4-2は、製造現場における技能系正社員の過不足状況を技能者のタイプ別に示したものである。「不足」および「やや不足」という回答が最も多かったのは、複数の機械または工程を受け持つことができる「多能工」（67.7％）で、以下、特定の技能分野で高度な熟練技能を発揮する「高度熟練技能者」（65.1％）、技術的知識を身につけている「技術者の技

能者」(63.7%)、製造現場のリーダーとしてラインの監督業務などを担当する「管理・監督担当者」(50.4%)であった。いずれのタイプの技能者も不足しているとする事業所の割合は5割を超えている。

図表 2-4-2 技能系正社員の現在の過不足状況 (単位: %)

	不足	やや不足	適切である	やや過剰	過剰	元々必要ない	無回答
管理・監督担当者	13.4	37.0	40.7	5.9	1.7	0.2	1.0
多能工	13.8	53.9	27.5	2.2	0.4	1.0	1.2
技術者的技能者	14.7	49.0	30.7	3.2	0.6	0.7	1.1
高度熟練技能者	19.4	45.7	28.6	1.6	0.2	2.8	1.6

注) 管理・監督担当者：製造現場のリーダーとしてラインの監督業務などを担当する技能系正社員  
 多能工：複数の機械または工程を受け持つことができる技能系正社員  
 技術者的技能者：技術的知識を身につけている技能系正社員  
 高度熟練技能者：特定の技能分野で高度な熟練技能を発揮する技能系正社員

図表 2-4-3 は、各タイプの技能者が不足している（「不足」、「やや不足」）と回答した事業所の割合（回答事業所の特性による異同）を示している。「管理・監督担当者」が不足しているという事業所の割合は、輸送用機械器具製造で高い。「多能工」が不足しているという事業所の割合は、金属製品製造業や業務用機械器具製造業において高く、電子部品・デバイス・電子回路製造業では低くなっている。「技術者的技能者」が不足する傾向は、電気機械器具製造業で他業種に比べて強く、鉄鋼業、非鉄金属製造業では弱い。「高度熟練技能者」は、業務用機械器具製造業及び鉄鋼業で不足しているという事業所の割合が高い。

企業の従業員規模との間には正の相関は見られないものの、「管理・監督担当者」に関しては 299 名以下の従業員規模において、規模が大きくなるほど不足しているという割合は減少する傾向にある。また 300 名以上の規模においては、「多能工」、「技術者的技能者」及び「高度熟練技能者」が不足しているという割合が極めて高くなっている。一方、事業所の従業員規模との関連を見てみると、「技術者的技能者」及び「高度熟練技能者」に関しては、49 名以下の事業所で、「多能工」については 100 名以上の事業所で不足している割合が高い。生産形態別に集計してみたところ、「技術者的技能者」が不足しているという事業所の割合は、試作開発中心>多品種少量中心>量産中心の順に推移している。

最も脅威と感じる競争相手の立地地域を中国と回答した事業所は、全てのタイプの技能者について不足しているという割合が高くなっている。現在の製品市場における国内外の比重との関連を見ると、「多能工」が不足しているという事業所の割合は、「国内マーケット中心」から「海外マーケット中心」へ比重が移るに従って高くなっている。

図表 2-4-3 技能系正社員の現在の過不足状況：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	管理・監督 担当者	多能工	技術者の 技能者	高度熟練 技能者
合計	818	50.4	67.7	63.7	65.1
<b>【業種】</b>					
プラスチック製品製造業	79	44.3	59.5	67.1	64.6
鉄鋼業	32	53.2	65.6	40.6	75.0
非鉄金属製造業	40	52.5	65.0	45.0	62.5
金属製品製造業	192	51.1	75.0	63.0	63.6
はん用機械器具製造業	14	35.7	78.6	71.4	71.5
生産用機械器具製造業	56	51.8	69.6	66.1	64.3
業務用機械器具製造業	32	50.1	75.0	62.5	71.9
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	42.2	51.1	64.5	62.2
電気機械器具製造業	111	47.7	67.6	72.1	66.6
情報通信機械器具製造業	10	50.0	50.0	70.0	70.0
輸送用機械器具製造業	111	63.9	71.2	67.6	65.8
<b>【企業従業員数】</b>					
29名以下	41	53.7	65.9	63.4	63.4
30～49名	227	51.5	67.4	66.5	69.6
50～99名	248	49.2	64.1	58.5	57.7
100～299名	148	42.6	66.9	64.2	61.5
300名以上	77	53.2	79.2	70.1	76.6
<b>【事業所従業員数】</b>					
29名以下	28	50.0	64.3	71.4	82.1
30～49名	105	60.0	64.8	70.5	72.4
50～99名	337	50.4	66.8	62.3	62.6
100～299名	240	48.8	73.8	62.9	65.4
300名以上	64	48.4	71.9	68.8	68.8
<b>【生産形態】</b>					
量産中心	248	54.0	65.7	62.1	67.4
多品種少量生産中心	480	48.3	69.8	65.2	64.0
試作開発中心	24	54.2	54.1	75.0	70.9
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>					
70未満	167	53.3	74.3	68.3	71.3
70以上80未満	152	50.7	71.1	66.4	63.2
80以上90未満	127	48.8	63.8	59.8	59.8
90以上100未満	147	44.9	67.3	59.9	68.0
100以上110未満	137	47.4	58.4	58.4	63.5
110以上	70	57.1	67.1	67.1	58.6
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>					
日本国内	345	47.0	63.8	61.7	61.7
中国	352	55.4	72.2	66.2	69.9
中国以外のアジア地域	63	42.9	66.7	60.3	66.7
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>					
国内マーケット中心	649	48.8	67.3	62.0	64.3
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	56.4	68.2	74.6	69.0
海外マーケット中心	42	54.7	76.2	64.3	66.7

注：各項目の数字は、「不足」と「やや不足」の回答割合の合計である。

### 第3節 技能系正社員の能力水準に対する評価

図表2-4-4は技能系正社員の能力水準に対する評価を技能者タイプ別に示している。技能系正社員の能力水準は、事業所が期待する水準に比べて高い（「期待する水準に比べて高い」、「期待する水準に比べてやや高い」と回答した事業所の割合と期待する水準に比べて低い（「期待する水準に比べてやや低い」、「期待する水準に比べて低い」と回答した事業所の割合を比較すると、いずれのタイプの技能者とも後者の割合が圧倒的に高くなっている。とりわけ、「管理・監督担当者」では52.3%と最も高く、次いで、「多能工」（48.6%）、「技術者の技能者」（46.4%）、「高度熟練技能者」（40.4%）となっている。一方、期待する水準より高いと評価する事業所の割合は、「高度熟練技能者」で13.1%と1割を超えているが、その他のタイプの技能者では1割に満たない状況である。

図表2-4-4 技能系正社員の能力水準に対する評価（単位：％）

	期待する水準に比べて高い	期待する水準に比べてやや高い	ほぼ期待する水準に達している	期待する水準に比べてやや低い	期待する水準に比べて低い	該当者がいない	無回答
管理・監督担当者	0.6	6.0	39.4	41.4	10.9	0.6	1.1
多能工	0.6	4.8	43.0	39.9	8.7	1.7	1.3
技術者の技能者	1.3	8.3	41.2	36.4	10.0	1.7	1.0
高度熟練技能者	2.2	11.9	36.8	31.5	8.9	7.2	1.5

次に、期待する水準より低いと回答した事業所の割合について、回答事業所の特性による異同を見てみる（図表2-4-5）。「管理・監督担当者」については、期待する水準より低いとする事業所の割合は、鉄鋼業の事業所で高く、非鉄金属製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業では低くなっている。「多能工」は、期待する水準より低いとする事業所の割合は、鉄鋼業、金属製品製造業で高く、電子部品・デバイス・電子回路製造業では低い。「技術者の技能者」の能力水準が期待する水準より低いとする事業所の割合は、鉄鋼業で高く、非鉄金属製造業では低い。「高度熟練技能者」に関しては、生産用機械器具製造業の事業所で、期待する水準より低いとする事業所の割合が低くなっている。

事業所の従業員規模でみると、従業員数300名以上の事業所では「管理・監督担当者」の能力水準が期待する水準より低いと評価している割合が少ない。「多能工」に関しては、299名以下の事業所において規模が大きくなるに従って期待する水準より低いと評価する割合が高くなっている。逆に、「技術者の技能者」については、規模が大きくなるに従って期待する水準より低いと評価する割合が少なくなっている。「高度熟練技能者」の能力水準が期待する水準より低いと評価している事業所の割合は、300名以上の事業所では3割に満たない。従業員300名以上の事業所では、「管理・監督担当者」「技術者の技能者」及び「高度熟練技能者」

図表 2-4-5 技能系正社員の能力が期待する水準より低いと回答した事業所の割合：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	管理・監督 担当者	多能工	技術者の 技能者	高度熟練 技能者
合計	818	52.3	48.6	46.4	40.4
<b>【業種】</b>					
プラスチック製品製造業	79	45.6	44.3	50.6	36.7
鉄鋼業	32	62.6	59.4	59.4	34.4
非鉄金属製造業	40	32.5	45.0	27.5	35.0
金属製品製造業	192	59.4	57.3	52.1	43.8
はん用機械器具製造業	14	42.9	64.2	35.7	42.8
生産用機械器具製造業	56	51.7	42.8	44.6	32.2
業務用機械器具製造業	32	56.3	40.7	50.1	40.7
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	40.0	35.6	44.4	37.8
電気機械器具製造業	111	46.8	46.8	46.8	39.6
情報通信機械器具製造業	10	60.0	30.0	30.0	30.0
輸送用機械器具製造業	111	59.4	46.8	42.3	44.1
<b>【企業従業員数】</b>					
29名以下	41	46.3	39.0	36.6	41.5
30～49名	227	53.7	51.1	50.7	42.3
50～99名	248	57.3	48.8	46.0	42.3
100～299名	148	47.3	45.3	43.9	38.5
300名以上	77	42.9	49.4	41.6	31.2
<b>【事業所従業員数】</b>					
29名以下	28	57.1	42.9	53.6	53.6
30～49名	105	51.4	45.7	51.4	39.0
50～99名	337	55.2	48.4	46.9	42.1
100～299名	240	57.5	53.3	45.8	40.8
300名以上	64	39.1	51.6	42.2	28.1
<b>【生産形態】</b>					
量産中心	248	47.6	46.4	47.2	41.2
多品種少量生産中心	480	54.6	50.9	48.2	40.6
試作開発中心	24	66.6	29.2	29.2	29.2
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>					
70未満	167	53.3	52.1	49.1	43.7
70以上80未満	152	55.9	45.4	47.4	38.8
80以上90未満	127	55.1	55.1	46.5	44.1
90以上100未満	147	46.3	47.6	40.1	37.4
100以上110未満	137	48.9	40.1	46.7	40.1
110以上	70	54.3	50.0	48.6	37.1
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>					
日本国内	345	49.0	48.4	45.2	41.2
中国	352	57.7	50.6	50.6	42.3
中国以外のアジア地域	63	49.2	57.1	41.3	36.5
<b>【製品市場における国内外の比重：現在】</b>					
国内マーケット中心	649	51.5	48.9	46.6	41.2
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	56.4	50.9	46.4	37.3
海外マーケット中心	42	59.5	42.9	47.6	35.8

注：各項目の数字は、「期待する水準に比べてやや低い」と「期待する水準に比べて低い」の回答割合の合計である。

の能力水準が期待する水準より低いとする事業所の割合が他の事業所に比べて低くなっている。

生産形態別にみると、「管理・監督担当者」の能力水準が期待する水準より低いと評価している事業所の割合は、量産中心が最も低く、多品種少量生産中心、試作開発中心の順に高くなっていく。反対に、「高度熟練技能者」については量産中心が最も高く、多品種少量生産中心、試作開発中心の順に低くなっていく傾向にある。試作開発中心の事業所では、「管理・監督担当者」の能力水準が期待する水準より低いと評価している事業所の割合が高く、逆に、「多能工」、「技術者の技能者」及び「高度熟練技能者」の能力水準が期待する水準より低いと評価している事業所の割合が目立って低い。

現在の製品市場における国内外の比重との関連を見ると、「管理・監督担当者」の能力水準が期待する水準より低いと評価している事業所の割合は、「国内マーケット中心」から「海外マーケット中心」へ比重が移るに従って高くなり、逆に、「高度熟練技能者」に関しては、減少する傾向にある。

## 第4節 技能系正社員に求める知識・技能

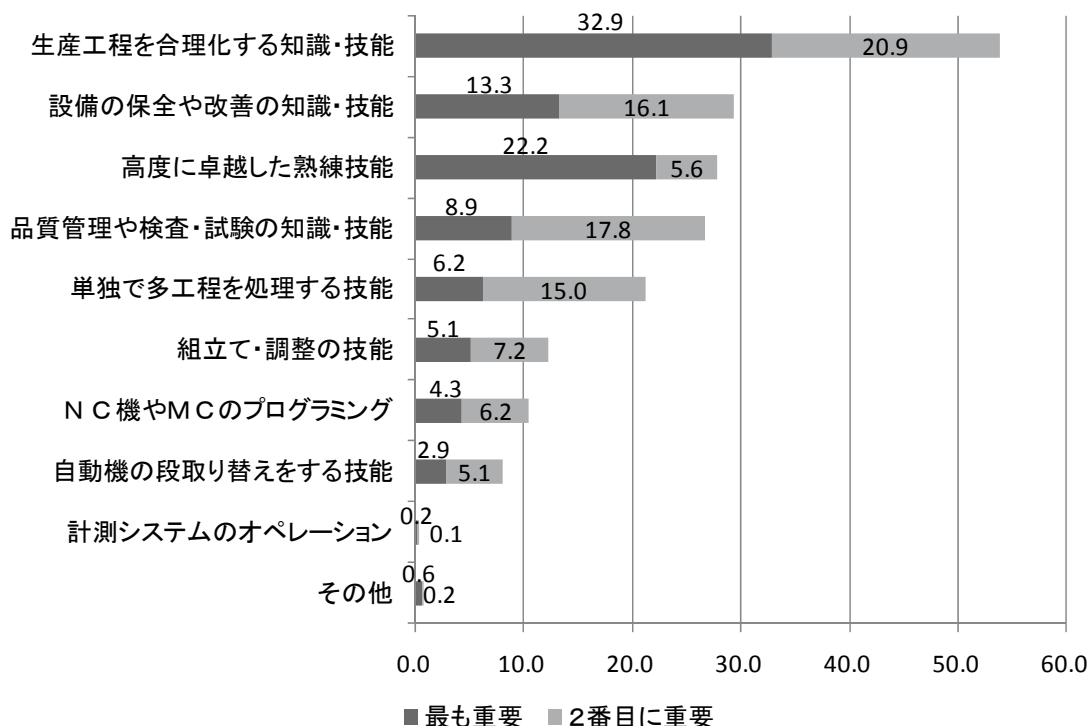
### 1. 現在、技能系正社員に求める知識・技能

技能系正社員に求める知識・技能として、現在、最も重視しているもの、2番目に重視しているものについてたずねた設問の結果を、**図表2-4-6**に示す。最も重視しているという回答の多かった第1位は「生産工程を合理化する知識・技能」(32.9%)で、以下、「高度に卓越した熟練技能」(22.2%)、「設備の保全や改善の知識・技能」(13.3%)、「品質管理や検査・試験の知識・技能」(8.9%)、「単独で多工程を処理する技能」(6.2%)である。最も重視しているものと2番目に重視しているものの回答率を合計した数値でみると、第1位は「生産工程を合理化する知識・技能」(53.8%)で変わらないが、第2位は「設備の保全や改善の知識・技能」(29.4%)、第3位は「高度に卓越した熟練技能」(27.8%)、第4位は「品質管理や検査・試験の知識・技能」(26.7%)となっている。

技能系正社員に求める知識・技能として、現在、最も重視しているものの回答について、事業所の特性による異同をみたものを**図表2-4-7**に示す。業種別の集計でみると、「高度に卓越した熟練技能」を最も重視している割合は、鉄鋼業及び業務用機械器具製造業で高く、非鉄金属製造業、電気機械器具製造業では低い。「設備の保全や改善の知識・技能」は、鉄鋼業及び電部品・デバイス・電子回路製造業で高く、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業では極めて低い。「組立て・調整の技能」については、生産用機械器具製造業や電気機械器具製造業における回答割合が事業所全体における回答割合の3倍程度に達している。企業従業員規模別にみると、「設備の保全や改善の知識・技能」は、従業員規模が大きくなるに



図表 2-4-6 現在、技能系正社員に求めている知識・技能（単位：％）



従って重視する割合が高くなる傾向にある。しかし、これ以外の知識・技能については、従業員規模との間にはっきりとした相関は見当たらない。

生産形態別に集計してみたところ、「設備の保全や改善の知識・技能」の回答割合は、量産中心が最も高く、多品種少量生産中心、試作開発中心の順に低くなっていく傾向にある。一方、「NC機やMCのプログラミング」及び「品質管理や検査・試験の知識・技能」の回答割合は、量産中心が最も低く、多品種少量生産中心、試作開発中心の順に高くなっていく。製品市場における国内外の比重（現在）との関連を見ると、「設備の保全や改善の知識・技能」の回答割合は、「国内マーケット中心」から「海外マーケット中心」へ比重が移るに従って高くなり、逆に、「生産工程を合理化する知識・技能」、「品質管理や検査・試験の知識・技能」及び「単独で多工程を処理する技能」の割合は減少する傾向にある。

事業所の強みと現在、技能系正社員に求めている最も重要な知識・技能との関連に目を移すと、いずれの強みを挙げている事業所でも、現在、最も重要な知識・技能としては「生産工程を合理化する知識・技能」挙げる事業所が一番多い。「技能者の質」、「製品開発の能力」を強みとする事業所では、「高度に卓越した熟練技能」を重視する割合がやや高い。「コストの低さ」を強みとする事業所では、「生産工程を合理化する知識・技能」を重視する割合が高く、逆に「高度に卓越した熟練技能」（19.8％）を重視する割合が低い。

図表 2-4-7 現在、技能系正社員に求めている最も重要な知識・技能：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

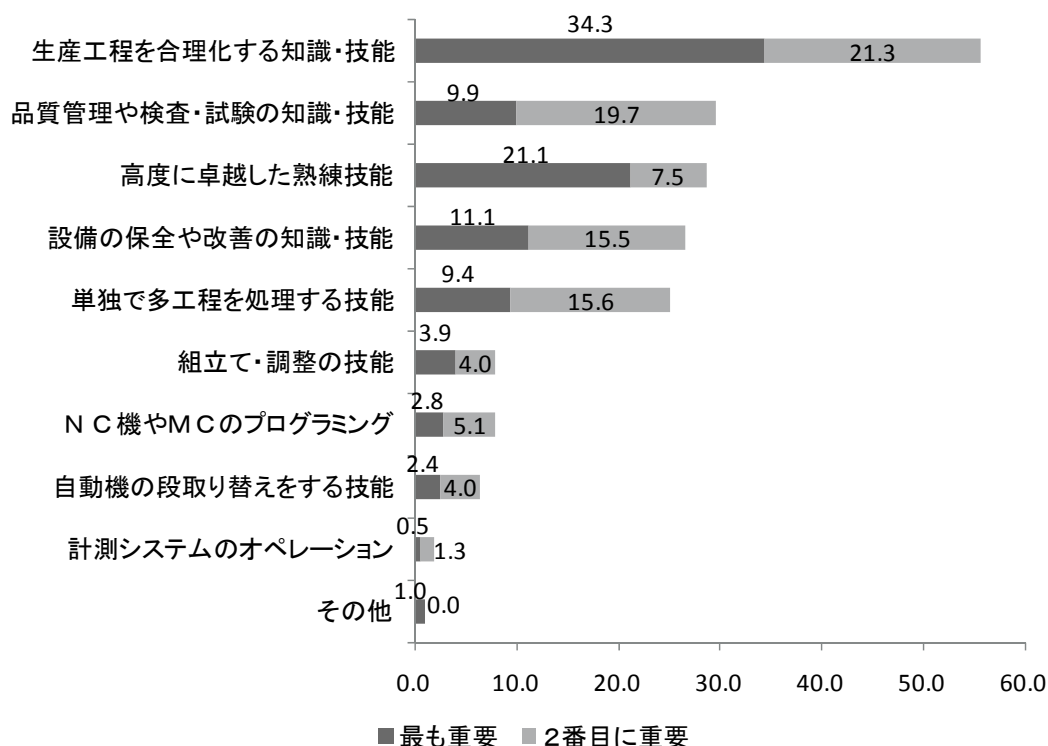
	n	高度に 卓越し た熟練 技能	設備の 保全や 改善の 知識・ 技能	生産工 程を合 理化す る知識・ 技能	組立て・ 調整の 技能	自動機 の段取 り替えを する技能	NC機 やMC のプログ ラミング	品質管 理や検 査・試 験の知 識・技 能	単独で 多工程 を処理 する技能	計測シ ステム のオペ レーション	その他	無回答
合計	818	22.2	13.3	32.9	5.1	2.9	4.3	8.9	6.2	0.2	0.6	3.2
<b>【業種】</b>												
プラスチック製品製造業	79	20.3	16.5	45.6	1.3	2.5	1.3	7.6	3.8	0.0	0.0	1.3
鉄鋼業	32	31.3	28.1	21.9	0.0	0.0	0.0	6.3	6.3	0.0	3.1	3.1
非鉄金属製造業	40	12.5	15.0	40.0	2.5	2.5	0.0	15.0	10.0	0.0	0.0	2.5
金属製品製造業	192	29.2	12.5	29.7	1.6	5.2	5.7	8.3	6.3	0.5	0.0	1.0
はん用機械器具製造業	14	14.3	7.1	42.9	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1	0.0	0.0	0.0
生産用機械器具製造業	56	28.6	1.8	25.0	14.3	0.0	10.7	8.9	10.7	0.0	0.0	0.0
業務用機械器具製造業	32	31.3	3.1	31.3	6.3	0.0	6.3	0.0	9.4	3.1	0.0	9.4
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	13.3	28.9	28.9	4.4	0.0	2.2	6.7	4.4	0.0	2.2	8.9
電気機械器具製造業	111	12.6	5.4	37.8	14.4	4.5	1.8	7.2	10.8	0.0	1.8	3.6
情報通信機械器具製造業	10	10.0	10.0	60.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	10.0
輸送用機械器具製造業	111	16.2	20.7	34.2	4.5	3.6	7.2	7.2	2.7	0.0	0.0	3.6
<b>【企業従業員数】</b>												
29名以下	41	19.5	4.9	31.7	4.9	4.9	7.3	7.3	2.4	0.0	0.0	17.1
30～49名	227	30.4	7.5	29.5	5.3	1.3	6.2	10.6	5.7	0.4	0.4	2.6
50～99名	248	22.6	12.1	31.9	5.2	2.8	4.4	8.9	9.7	0.0	0.4	2.0
100～299名	148	18.9	20.9	39.9	2.0	3.4	0.0	8.1	2.7	0.0	0.7	3.4
300名以上	77	13.0	20.8	28.6	15.6	5.2	1.3	7.8	5.2	0.0	1.3	1.3
<b>【事業所従業員数】</b>												
29名以下	28	14.3	10.7	42.9	3.6	3.6	7.1	3.6	14.3	0.0	0.0	0.0
30～49名	105	29.5	7.6	31.4	2.9	2.9	4.8	7.6	7.6	0.0	1.0	4.8
50～99名	337	23.1	11.3	31.5	6.2	2.4	5.9	11.9	5.6	0.6	0.6	0.9
100～299名	240	20.0	17.1	37.1	2.5	2.9	2.9	7.1	7.9	0.0	0.8	1.7
300名以上	64	20.3	21.9	26.6	15.6	6.3	1.6	4.7	1.6	0.0	0.0	1.6
<b>【生産形態】</b>												
量産中心	248	18.5	20.2	35.9	2.8	4.4	2.8	7.3	5.6	0.0	0.4	2.0
多品種少量生産中心	480	22.5	10.6	32.5	5.8	2.3	5.0	10.0	6.9	0.4	0.6	3.3
試作開発中心	24	20.8	8.3	33.3	4.2	4.2	8.3	12.5	4.2	0.0	0.0	4.2
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>												
70未満	167	21.6	10.2	32.3	3.6	3.6	6.0	7.8	7.8	0.6	1.8	4.8
70以上80未満	152	21.1	16.4	33.6	3.9	2.6	5.3	9.9	3.3	0.0	0.0	3.9
80以上90未満	127	19.7	12.6	36.2	5.5	4.7	3.9	8.7	7.9	0.0	0.8	0.0
90以上100未満	147	21.8	10.9	36.1	7.5	4.1	2.0	8.2	7.5	0.0	0.0	2.0
100以上110未満	137	27.7	14.6	28.5	5.8	1.5	1.5	10.2	6.6	0.0	0.7	2.9
110以上	70	22.9	17.1	28.6	4.3	0.0	7.1	8.6	4.3	1.4	0.0	5.7
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>												
日本国内	345	22.0	10.4	32.8	7.2	2.6	4.6	11.6	4.6	0.3	0.3	3.5
中国	352	22.2	16.5	34.4	2.6	3.4	4.0	6.3	7.4	0.0	1.1	2.3
中国以外のアジア地域	63	25.4	12.7	25.4	7.9	3.2	4.8	11.1	6.3	0.0	0.0	3.2
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>												
国内マーケット中心	649	22.5	11.4	33.7	5.4	2.9	4.3	9.2	6.6	0.3	0.3	3.2
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	19.1	19.1	32.7	5.5	2.7	4.5	7.3	6.4	0.0	1.8	0.9
海外マーケット中心	42	33.3	23.8	21.4	2.4	4.8	2.4	7.1	2.4	0.0	0.0	2.4
<b>【事業所の強み】</b>												
技能者の質	405	25.9	11.4	33.8	5.2	2.2	4.4	7.7	6.4	0.2	0.5	2.2
機械・生産設備	393	24.7	14.0	31.6	3.3	3.3	6.1	8.7	6.1	0.0	0.5	1.8
マーケティング・販売体制	171	23.4	15.2	33.9	4.7	2.3	4.7	9.4	5.8	0.0	0.0	0.6
製品開発の能力	235	25.1	11.5	33.2	6.4	1.7	2.6	9.8	7.2	0.4	0.4	1.7
コストの低さ	217	19.8	13.8	39.2	4.1	2.3	4.1	9.2	4.6	0.5	0.0	2.3
納期の短さ	414	21.3	11.8	32.6	5.6	3.1	5.8	10.1	6.3	0.2	0.7	2.4
製品の品質	532	23.7	12.2	33.1	5.6	2.8	4.9	8.5	6.4	0.4	0.6	1.9
発注者の細かな条件指定に応じることができる融通性	605	23.0	12.2	33.9	5.5	2.8	4.6	9.3	6.3	0.2	0.7	1.7

## 2. 今後3年間で技能系正社員に求める知識・技能

今後3年間で技能系正社員に求める知識・技能として、各事業所が最も重視しているもの、2番目に重視しているものについてたずねた設問の結果を、**図表2-4-8**に示す。

今後3年間で最も重視しているという回答の多かった第1位は「生産工程を合理化する知識・技能」(34.3%)で、以下、「高度に卓越した熟練技能」(21.1%)、「設備の保全や改善の知識・技能」(11.1%)、「品質管理や検査・試験の知識・技能」(9.9%)、「単独で多工程を処理する技能」(9.4%)である。この順位は、現在、最も重視している知識・技能の場合と変わりはない。今後3年間にわたって最も重視しているものと2番目に重視しているものの回答割合を合計した数値も、現在、重視している知識・技能の回答割合との間に大きな差異は見られないものの、「品質管理や検査・試験の知識・技能」(29.6%)が第2位に来ている点が目をひく。

**図表2-4-8 今後3年間で技能系正社員に求める知識・技能（単位：%）**



業種別でみると、「高度に卓越した熟練技能」を最も重視している事業所の割合は、鉄鋼業で高いが、電子部品・デバイス・電子回路製造業では低い。「設備の保全や改善の知識・技能」は、鉄鋼業では事業所全体における回答割合の2倍強と高く、一方、生産用機械器具製造業及び業務用機械器具製造業では極めて低い。「生産工程を合理化する知識・技能」については、業務用機械器具製造業で約半数の事業所が最も重視していると回答している（**図表2-4-9**）。

図表 2-4-9 今後3年間で技能系正社員に求める最も重要な知識・技能：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	高度に卓越した熟練技能	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	組立て・調整の技能	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	単独で多工程を処理する技能	計測システムのオペレーション	その他	無回答
合計	818	21.1	11.1	34.4	3.9	2.4	2.8	9.9	9.4	0.5	1.0	3.4
<b>【業種】</b>												
プラスチック製品製造業	79	20.3	12.7	41.8	0.0	3.8	1.3	7.6	11.4	0.0	0.0	1.3
鉄鋼業	32	31.3	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	9.4	3.1	0.0	3.1	3.1
非鉄金属製造業	40	20.0	10.0	37.5	2.5	0.0	2.5	15.0	7.5	2.5	0.0	2.5
金属製品製造業	192	25.0	12.0	32.8	1.6	3.6	4.2	8.9	9.9	1.0	0.0	1.0
はんだ用機械器具製造業	14	14.3	7.1	28.6	7.1	0.0	0.0	21.4	21.4	0.0	0.0	0.0
生産用機械器具製造業	56	23.2	3.6	28.6	14.3	0.0	5.4	16.1	8.9	0.0	0.0	0.0
業務用機械器具製造業	32	21.9	3.1	46.9	3.1	0.0	3.1	3.1	6.3	3.1	0.0	9.4
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	11.1	20.0	33.3	4.4	4.4	2.2	6.7	4.4	0.0	4.4	8.9
電気機械器具製造業	111	17.1	4.5	36.0	8.1	0.9	0.9	9.9	15.3	0.0	3.6	3.6
情報通信機械器具製造業	10	0.0	20.0	50.0	0.0	0.0	0.0	10.0	10.0	0.0	0.0	10.0
輸送用機械器具製造業	111	15.3	14.4	36.9	4.5	4.5	2.7	9.0	7.2	0.0	0.0	5.4
<b>【企業従業員数】</b>												
29名以下	41	14.6	4.9	29.3	2.4	2.4	2.4	12.2	9.8	2.4	2.4	17.1
30～49名	227	28.6	6.6	27.3	4.8	1.8	5.3	12.3	8.8	0.4	0.9	3.1
50～99名	248	22.2	11.7	34.3	3.2	2.4	2.0	9.3	11.3	0.4	0.8	2.4
100～299名	148	16.2	17.6	42.6	2.7	2.0	0.7	7.4	6.1	0.7	0.7	3.4
300名以上	77	11.7	11.7	41.6	9.1	2.6	1.3	7.8	11.7	0.0	1.3	1.3
<b>【事業所従業員数】</b>												
29名以下	28	14.3	10.7	32.1	3.6	0.0	3.6	14.3	14.3	3.6	3.6	0.0
30～49名	105	32.4	7.6	23.8	3.8	1.9	3.8	10.5	10.5	0.0	1.0	4.8
50～99名	337	22.0	9.5	35.3	4.7	3.3	4.2	11.6	6.5	0.6	0.9	1.5
100～299名	240	17.9	15.0	37.1	2.1	1.7	1.3	7.9	13.8	0.4	1.3	1.7
300名以上	64	15.6	14.1	43.8	9.4	4.7	1.6	3.1	6.3	0.0	0.0	1.6
<b>【生産形態】</b>												
量産中心	248	21.0	14.9	37.9	2.0	4.4	0.8	5.6	9.7	0.4	0.4	2.8
多品種少量生産中心	480	20.0	9.6	34.6	4.6	1.9	3.8	11.3	9.2	0.6	1.3	3.3
試作開発中心	24	25.0	4.2	29.2	0.0	0.0	4.2	29.2	4.2	0.0	0.0	4.2
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>												
70未満	167	22.8	7.8	39.5	1.8	1.8	4.8	7.2	7.2	0.0	2.4	4.8
70以上80未満	152	22.4	12.5	34.2	2.0	1.3	3.9	7.9	10.5	0.0	0.7	4.6
80以上90未満	127	18.9	11.8	29.1	7.1	3.9	2.4	15.7	10.2	0.0	0.8	0.0
90以上100未満	147	21.8	9.5	36.7	4.8	2.0	2.0	8.8	9.5	1.4	0.7	2.7
100以上110未満	137	20.4	7.3	37.2	4.4	2.9	1.5	11.7	10.2	0.7	0.7	2.9
110以上	70	20.0	21.4	24.3	4.3	4.3	1.4	8.6	8.6	1.4	0.0	5.7
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>												
日本国内	345	19.7	8.4	36.2	5.5	2.3	2.6	12.2	8.1	0.6	0.6	3.8
中国	352	21.9	13.1	34.7	2.0	2.0	2.3	7.4	11.9	0.6	1.7	2.6
中国以外のアジア地域	63	23.8	14.3	27.0	6.3	6.3	3.2	11.1	4.8	0.0	0.0	3.2
<b>【製品市場における国内外の比重:今後3年間】</b>												
国内マーケット中心	498	22.5	9.6	34.1	3.6	2.4	3.4	10.8	8.8	0.6	0.8	3.2
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	208	19.2	11.5	38.5	4.3	2.9	1.9	8.2	9.1	0.0	1.4	2.9
海外マーケット中心	72	16.7	20.8	33.3	2.8	1.4	1.4	5.6	15.3	1.4	0.0	1.4

企業従業員規模との関連を見ていくと、「高度に卓越した熟練技能」を最も重視している割合は、30名以上の規模においては従業員規模が大きくなるに従って減少する傾向にある。逆に、「設備の保全や改善の知識・技能」は、299名以下の規模においては従業員規模が大きくなるに従って増加する傾向にある。事業所従業員規模別に集計してみたところ、30名以上の事業所においては「高度に卓越した熟練技能」を最も重視している事業所の割合が、従業員規模が大きくなるに従って減少し、逆に、「生産工程を合理化する知識・技能」は増加する

傾向にある（図表 2-4-9）。

「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」及び「自動機の段取り替えをする技能」を最も重視している事業所の割合は、量産中心が最も高く、多品種少量生産中心、試作開発中心の順に低くなっていく傾向にある。この逆の推移を示すのが、「NC 機や MC のプログラミング」及び「品質管理や検査・試験の知識・技能」の回答割合である。今後 3 年間の製品市場における国内外の比重との関連を見ると、「高度に卓越した熟練技能」及び「品質管理や検査・試験の知識・技能」の回答割合は、「国内マーケット中心」から「海外マーケット中心」へと比重が移るに従って減少する傾向にあり、逆に、「設備の保全や改善の知識・技能」及び「単独で多工程を処理する技能」は増加する傾向にある（図表 2-4-9）。

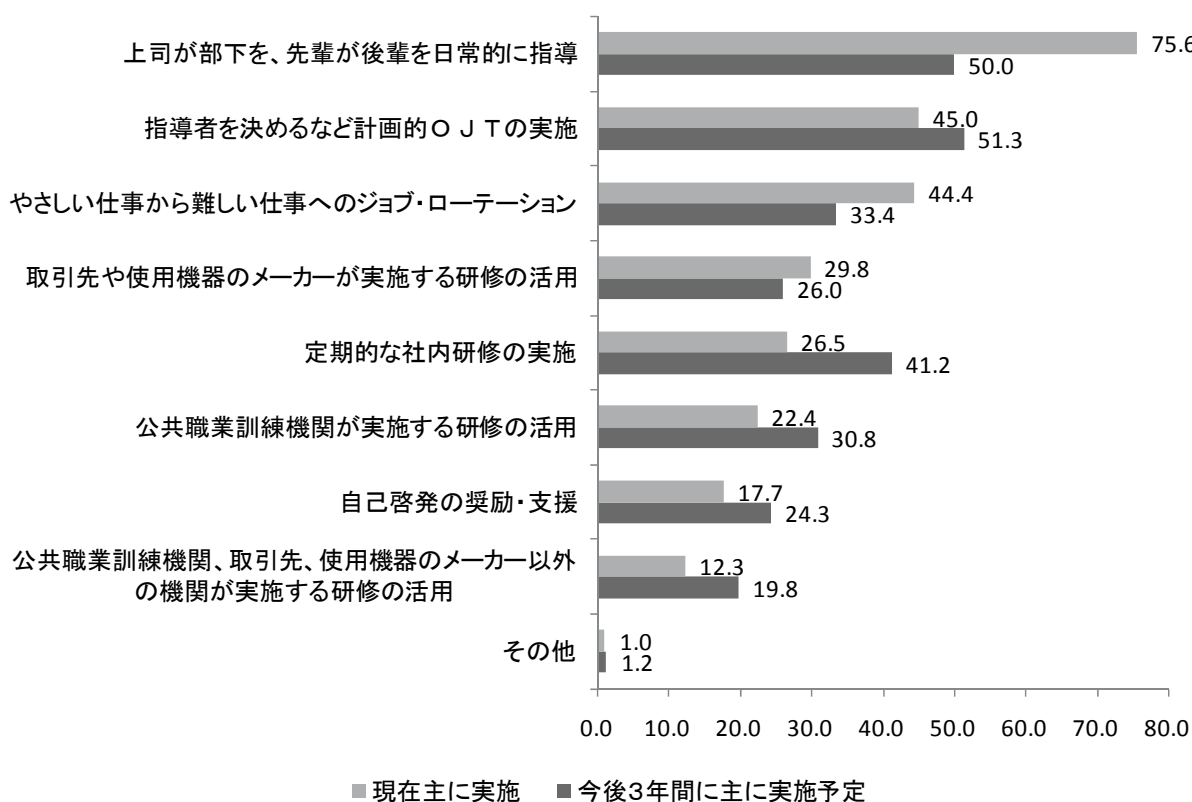
## 第5章 技能系正社員に対する教育訓練—実績・評価・今後の方針—

### 第1節 主要な教育訓練の内容

技能系正社員を対象に現在実施している教育訓練及び今後3年間で実施を考えている教育訓練のうち、主なものを3つまで各事業所に挙げてもらった結果を図表2-5-1に示す。現在実施している方法で最も回答が多かったのは、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」で、4分の3以上の事業所が実施しているとしている。以下、「指導者を決めるなど計画的OJTの実施」(45.0%)、「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」(44.4%)、「取引先や使用機器のメーカーが実施する研修の活用」(29.8%)、「定期的な社内研修の実施」(26.5%)と続く。

一方、今後3年間で実施を考えている方法で最も回答が多かったのは、「指導者を決めるなど計画的OJTの実施」(51.3%)で、以下、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」(50.0%)、「定期的な社内研修の実施」(41.2%)、「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」(33.4%)、「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」(30.8%)となっている。

図表2-5-1 技能系正社員を対象に主に実施している教育訓練：  
現在と今後3年間（3つまでの複数回答、単位：%）



現在実施している教育訓練と今後3年間で実施を考えている教育訓練の回答割合を比較すると、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」（「今後3年間で実施を考えている」－「現在実施を考えている」・－25.6ポイント）及び「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」（同・－11.0ポイント）という方法は回答が減少し、「定期的な社内研修の実施」（同・＋14.7ポイント）、「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」（同・＋8.4ポイント）、「指導者を決めるなど計画的OJTの実施」（同・＋6.3ポイント）といった方法の増加が目立つ。技能系正社員を対象とした教育訓練が、OJTによる計画性や、Off-JT及び外部の公共機関の活用を重視する方向に向かいつつあることがうかがえる。

業種別にみると、「指導者を決めるなど計画的OJTの実施」と回答している事業所の割合は、プラスチック製品製造業、電気機械器具製造業で、他業種に比べてやや高い。「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」は、非鉄金属製造業、生産用機械器具製造業の事業所で高くなっている。「取引先や使用機器のメーカーが実施する研修の活用」は、輸送用機械器具製造業の事業所で4割を超える一方、鉄鋼業では1割に満たない（図表2-5-2）。

所属する企業の従業員規模別にみると、「指導者を決めるなど計画的OJTの実施」は、従業員規模が大きくなるほど回答の割合が高くなる。同様に、「定期的な社内研修の実施」及び「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」も299名以下の規模でみると、規模が大きくなるほど回答割合は高くなる。事業所従業員規模別にみると、「指導者を決めるなど計画的OJTの実施」、「定期的な社内研修の実施」と回答した事業所の割合は、30名以上の規模では、規模が大きくなるほど高くなる。同様に、「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」と回答した事業所の割合は、299名以下の規模では、規模が大きくなるほど高くなる（図表2-5-2）。

生産形態別に集計してみたところ、「指導者を決めるなど計画的OJTの実施」、「定期的な社内研修の実施」及び「自己啓発の奨励・支援」と回答した事業所の割合は、量産中心で最も高く、多品種少量中心、試作開発中心の順に続く。「取引先や使用機器のメーカーが実施する研修の活用」の割合はこの逆順となる。現在の製品市場における国内外の比重との関連を見ると、「指導者を決めるなど計画的OJTの実施」、「定期的な社内研修の実施」及び「取引先や使用機器のメーカーが実施する研修の活用」は、海外マーケットの比重が大きくなるに従って回答割合が高くなる（図表2-5-2）。

主要製品の製造に必要な不可欠な工程や技能系正社員に求める知識・技能と、各事業所で現在実施している主な教育訓練方法との関連をみてみると、鍛造を必要不可欠な工程としている事業所では、「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」とする割合が高く、逆に「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」は低い。圧延・伸線・引き抜きを必要不可欠な工程としている事業所では、「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」、「公共職業訓練機関、取引先、使用機器のメーカー以外の機関が実施する研修の活用」と回答した事業所の割合が比較的高く、逆に「取引先や使用機器のメーカーが実施する研修

の活用」と回答した割合は低くなっている。切削加工、研削加工・研磨、放電加工・レーザー加工を必要不可欠な工程として挙げている事業所では、「取引先や使用機器のメーカーが実施する研修の活用」（35.3～38.7%）及び「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」（27.4～28.6%）と回答した事業所の割合が他の工程を必要不可欠と考える事業所と比べて高い。切削加工、研削加工・研磨、放電加工・レーザー加工分野の知識・技能の習得は、現場での日常的な OJT に加えて公共職業訓練機関や使用機器メーカー等が実施する研修を通して行なわれる傾向にあることがうかがえる。射出成型・圧縮成型・押出成型を必要不可欠な工程としている事業所では、「指導者を決めるなど計画的な OJT の実施」（55.0%）と回答した事業所の割合が高い（図表 2-5-2）。

図表 2-5-2 技能系正社員を対象に主に実施している教育訓練・現在：  
回答事業所の特性による異同（3つまでの複数回答、単位：%）

	n	指導者を決めるなど計画的 OJT の実施	上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導	やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション	定期的な社内研修の実施	公共職業訓練機関が実施する研修の活用	取引先や使用機器のメーカーが実施する研修の活用	公共職業訓練機関、取引先、使用機器のメーカー以外の機関が実施する研修の活用	自己啓発の奨励・支援	その他	無回答
合計	818	45.0	75.6	44.4	26.5	22.4	29.8	12.3	17.7	1.0	3.1
<b>【業種】</b>											
プラスチック製品製造業	79	50.6	77.2	35.4	24.1	20.3	29.1	11.4	29.1	2.5	3.8
鉄鋼業	32	34.4	78.1	59.4	37.5	25.0	9.4	15.6	15.6	0.0	0.0
非鉄金属製造業	40	37.5	85.0	55.0	30.0	17.5	22.5	10.0	17.5	0.0	2.5
金属製品製造業	192	43.2	75.0	44.8	27.6	29.7	26.0	14.1	15.1	1.0	1.6
はん用機械器具製造業	14	42.9	64.3	71.4	21.4	35.7	21.4	7.1	28.6	7.1	0.0
生産用機械器具製造業	56	35.7	83.9	55.4	21.4	23.2	35.7	12.5	8.9	0.0	1.8
業務用機械器具製造業	32	46.9	71.9	43.8	15.6	28.1	34.4	9.4	21.9	0.0	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	46.7	73.3	42.2	22.2	17.8	26.7	11.1	17.8	0.0	8.9
電気機械器具製造業	111	51.4	70.3	42.3	27.0	15.3	29.7	13.5	22.5	2.7	3.6
情報通信機械器具製造業	10	30.0	80.0	40.0	30.0	40.0	30.0	20.0	0.0	0.0	10.0
輸送用機械器具製造業	111	45.9	74.8	41.4	27.0	20.7	44.1	10.8	13.5	0.0	1.8
<b>【企業従業員数】</b>											
29名以下	41	31.7	70.7	46.3	17.1	9.8	29.3	4.9	12.2	0.0	17.1
30～49名	227	36.1	78.0	46.7	23.3	20.7	29.5	12.8	18.9	0.9	2.6
50～99名	248	47.2	79.0	46.4	26.2	23.0	28.2	10.5	17.7	1.2	2.0
100～299名	148	52.0	70.9	37.2	34.5	29.1	38.5	16.9	10.1	1.4	2.0
300名以上	77	53.2	74.0	44.2	33.8	16.9	18.2	11.7	26.0	1.3	2.6
<b>【事業所従業員数】</b>											
29名以下	28	39.3	85.7	50.0	25.0	3.6	28.6	3.6	28.6	0.0	0.0
30～49名	105	34.3	76.2	47.6	20.0	21.0	25.7	12.4	19.0	1.0	5.7
50～99名	337	42.7	81.0	46.6	26.4	21.7	32.0	12.5	17.2	0.6	0.9
100～299名	240	52.9	72.1	41.3	28.3	28.3	34.2	14.2	15.8	1.7	0.4
300名以上	64	54.7	76.6	50.0	35.9	18.8	18.8	10.9	20.3	1.6	1.6
<b>【生産形態】</b>											
量産中心	248	51.6	77.0	44.4	28.2	16.9	25.8	11.7	19.8	1.2	2.4
多品種少量生産中心	480	43.3	74.0	44.0	26.7	25.2	31.7	13.5	16.9	0.8	3.1
試作開発中心	24	41.7	79.2	58.3	20.8	25.0	33.3	4.2	12.5	0.0	4.2
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>											
70未満	167	40.7	75.4	45.5	21.6	19.2	31.1	15.0	18.0	1.8	4.8
70以上80未満	152	43.4	73.7	43.4	30.3	19.1	30.9	9.9	21.1	0.0	3.9
80以上90未満	127	41.7	77.2	50.4	25.2	32.3	40.9	13.4	11.0	0.0	0.0
90以上100未満	147	50.3	81.0	44.9	25.2	23.1	23.8	10.2	20.4	1.4	1.4
100以上110未満	137	49.6	75.9	41.6	24.8	19.7	24.8	11.7	20.4	0.7	3.6
110以上	70	45.7	67.1	37.1	35.7	22.9	30.0	17.1	14.3	2.9	2.9



図表 2-5-2 続き

	n	指導者を 決めるな ど計画的 OJTの実 施	上司が部 下を、先 輩が後輩 を日常的 に指導	やさしい 仕事から 難しい仕 事への ジョブ・ ローテー ション	定期的な 社内研修 の実施	公共職業 訓練機関 が実施す る研修の 活用	取引先や 使用機器 のメー カーが実 施する研 修の活用	公共職業 訓練機 関、取引 先、使用 機器の メーカ ー以外 の機関 が実施 する研 修の活 用	自己啓発 の奨励・ 支援	その他	無回答
合計	818	45.0	75.6	44.4	26.5	22.4	29.8	12.3	17.7	1.0	3.1
【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】											
日本国内	345	46.4	75.1	43.8	22.9	20.9	27.5	14.8	16.2	1.7	3.5
中国	352	43.8	77.3	45.2	29.3	23.9	31.5	9.1	19.6	0.3	2.0
中国以外のアジア地域	63	49.2	68.3	42.9	31.7	19.0	39.7	12.7	20.6	1.6	3.2
【製品市場における国内外の比重：現在】											
国内マーケット中心	649	44.2	76.3	43.0	26.2	23.0	29.1	12.6	18.2	0.9	2.9
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	48.2	77.3	51.8	26.4	17.3	30.9	12.7	18.2	0.9	1.8
海外マーケット中心	42	50.0	66.7	50.0	28.6	26.2	42.9	4.8	14.3	2.4	2.4
【主要製品の製造に必要な不可欠な工程】											
製罐・溶接・板金	245	41.6	76.7	40.0	25.3	26.5	32.7	15.9	18.8	0.8	1.6
プレス加工	247	46.6	76.1	39.3	27.1	24.3	33.6	15.0	19.4	0.8	1.2
鑄造・ダイキャスト	68	44.1	82.4	41.2	33.8	25.0	27.9	13.2	13.2	0.0	0.0
鍛造	53	41.5	75.5	52.8	22.6	15.1	32.1	17.0	15.1	0.0	3.8
圧延・伸線・引き抜き	36	50.0	77.8	55.6	22.2	19.4	19.4	22.2	19.4	0.0	2.8
切削加工	357	43.7	77.0	45.7	24.6	27.7	35.3	12.3	15.1	1.1	2.0
研削加工・研磨	322	44.4	76.7	46.3	23.9	28.6	36.0	11.8	15.2	0.9	1.6
放電加工・レーザー加工	168	41.7	77.4	47.0	23.8	27.4	38.7	11.3	20.2	1.2	0.6
熱処理	161	39.1	80.1	45.3	33.5	23.6	28.6	13.0	19.3	0.0	1.9
メッキ・表面処理	152	44.1	77.6	38.2	29.6	27.6	24.3	15.8	21.7	0.7	2.0
塗装	180	43.9	77.8	40.0	27.2	25.6	30.0	12.8	21.1	2.2	2.2
射出成形・圧縮成形・押出成形	140	55.0	77.1	41.4	27.9	20.0	27.9	12.1	22.1	0.7	2.1
機械組立・仕上げ	301	45.2	76.4	44.9	26.2	24.3	32.6	13.3	16.9	1.3	2.0
電気・電子組立	219	42.0	74.9	47.9	22.8	21.5	34.7	11.0	18.3	1.4	4.1
ハンダ付け	132	47.7	72.0	43.2	22.7	18.9	33.3	13.6	20.5	1.5	4.5
【技能者に求める最も重要な技能・知識：現在】											
高度に卓越した熟練技能	182	48.4	80.2	49.5	24.7	25.8	26.4	10.4	15.4	1.1	0.5
設備の保全や改善の知識・技能	109	44.0	73.4	46.8	32.1	24.8	23.9	14.7	20.2	0.0	0.9
生産工程を合理化する知識・技能	269	48.7	77.0	41.3	25.3	23.0	33.5	12.6	18.2	1.5	1.5
組立て・調整の技能	42	45.2	78.6	50.0	26.2	19.0	19.0	11.9	28.6	0.0	0.0
NC機やMCのプログラミング	35	40.0	82.9	54.3	25.7	8.6	45.7	2.9	17.1	0.0	0.0
品質管理や検査・試験の知識・技能	73	41.1	69.9	39.7	35.6	21.9	34.2	19.2	16.4	0.0	0.0
単独で多工程を処理する技能	51	47.1	92.2	49.0	19.6	23.5	25.5	13.7	19.6	0.0	0.0

現在、技能者に求める最も重要な技能・知識として、「単独で多工程を処理する技能」を挙げている事業所では、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」と回答した事業所の割合が9割を超える。組立て・調整の技能を重視する事業所では、「自己啓発の奨励・支援」と回答した事業所の割合が、他の知識・技能を重視する事業所と比較すると高く、反対に「取引先や使用機器のメーカーが実施する研修の活用」は低くなっている。NC機やMCのプログラミングを重視する事業所では、「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」、「取引先や使用機器のメーカーが実施する研修の活用」と回答した事業所の割合が高く、逆に「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」や「公共職業訓練機関、取引先、使用機器のメーカー以外の機関が実施する研修の活用」と回答した事業所の割合は低い（図表 2-5-2）。

今後3年間に、主にどのような教育訓練を実施していきたいと考えているのかについて、回答事業所の特性による異同をしてみる。「定期的な社内研修の実施」は、鉄鋼業（53.1%）

で高く、現在の実施割合よりも 15.6 ポイント増えている。「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」は、生産用機械器具製造業の事業所で高く、現在の実施割合よりも 10.0 ポイント増加している（図表 2-5-3）。

図表 2-5-3 技能系正社員を対象に主に実施する予定の教育訓練・今後3年間：  
回答事業所の特性による異同（3つまでの複数回答、単位：％）

	n	指導者を決めるなど計画的OJTの実施	上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導	やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション	定期的な社内研修の実施	公共職業訓練機関が実施する研修の活用	取引先や使用機器のメーカーが実施する研修の活用	公共職業訓練機関、取引先、使用機器のメーカー以外の機関が実施する研修の活用	自己啓発の奨励・支援	その他	無回答
合計	818	51.3	50.0	33.4	41.2	30.8	26.0	19.8	24.3	1.2	3.2
【業種】											
プラスチック製品製造業	79	55.7	51.9	31.6	40.5	20.3	24.1	26.6	27.8	2.5	3.8
鉄鋼業	32	46.9	50.0	37.5	53.1	37.5	15.6	15.6	28.1	0.0	0.0
非鉄金属製造業	40	52.5	52.5	20.0	47.5	30.0	27.5	22.5	17.5	0.0	5.0
金属製品製造業	192	50.0	47.4	36.5	44.3	34.9	25.5	19.3	21.9	1.6	1.6
はん用機械器具製造業	14	64.3	57.1	42.9	42.9	35.7	21.4	14.3	21.4	0.0	0.0
生産用機械器具製造業	56	57.1	58.9	37.5	32.1	42.9	25.0	7.1	21.4	0.0	0.0
業務用機械器具製造業	32	59.4	53.1	25.0	18.8	40.6	25.0	25.0	34.4	0.0	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	42.2	55.6	37.8	37.8	33.3	22.2	17.8	17.8	0.0	8.9
電気機械器具製造業	111	49.5	50.5	33.3	40.5	20.7	24.3	26.1	29.7	2.7	3.6
情報通信機械器具製造業	10	70.0	20.0	10.0	40.0	50.0	10.0	30.0	40.0	0.0	10.0
輸送用機械器具製造業	111	57.7	44.1	31.5	43.2	33.3	32.4	13.5	20.7	0.9	2.7
【企業従業員数】											
29名以下	41	46.3	41.5	39.0	26.8	22.0	24.4	14.6	17.1	0.0	17.1
30～49名	227	45.8	54.6	34.4	36.6	28.2	25.6	18.1	26.0	0.9	3.5
50～99名	248	50.8	48.8	33.9	44.8	33.5	27.8	19.4	22.6	1.2	1.6
100～299名	148	58.1	46.6	29.1	43.2	35.1	28.4	25.0	22.3	2.0	2.0
300名以上	77	61.0	53.2	35.1	48.1	23.4	14.3	19.5	27.3	2.6	2.6
【事業所従業員数】											
29名以下	28	39.3	42.9	50.0	28.6	17.9	42.9	14.3	39.3	0.0	0.0
30～49名	105	46.7	54.3	30.5	34.3	33.3	23.8	17.1	24.8	1.9	5.7
50～99名	337	48.4	52.2	33.2	45.7	30.0	27.6	20.8	24.3	0.3	1.2
100～299名	240	56.7	48.3	33.3	40.4	36.3	27.1	20.8	25.8	2.1	0.4
300名以上	64	64.1	57.8	43.8	46.9	28.1	17.2	17.2	14.1	3.1	1.6
【生産形態】											
量産中心	248	52.4	52.0	33.9	44.4	26.2	26.6	15.3	27.0	1.2	2.8
多品種少量生産中心	480	51.0	48.3	34.6	39.4	32.9	26.7	22.3	22.7	1.5	3.1
試作開発中心	24	45.8	58.3	37.5	33.3	29.2	25.0	16.7	29.2	0.0	4.2
【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】											
70未満	167	55.7	45.5	30.5	41.9	25.7	25.1	21.6	25.1	1.8	4.8
70以上80未満	152	45.4	46.7	35.5	38.8	33.6	26.3	20.4	27.0	0.7	3.9
80以上90未満	127	55.1	52.0	33.1	43.3	37.0	33.9	18.1	18.9	1.6	0.0
90以上100未満	147	55.8	59.2	36.1	36.1	29.9	20.4	21.8	21.8	0.7	2.0
100以上110未満	137	43.8	51.1	35.8	44.5	31.4	24.8	13.1	26.3	1.5	3.6
110以上	70	51.4	42.9	30.0	42.9	30.0	30.0	28.6	25.7	1.4	2.9
【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】											
日本国内	345	51.0	52.2	34.5	39.1	28.7	23.8	21.7	20.9	1.7	3.5
中国	352	53.1	48.6	34.4	43.5	33.5	26.4	17.3	25.3	0.6	2.3
中国以外のアジア地域	63	47.6	46.0	23.8	46.0	27.0	36.5	22.2	34.9	0.0	3.2
【製品市場における国内外の比重：今後3年間】											
国内マーケット中心	498	50.0	54.0	32.9	39.0	30.7	27.1	19.5	22.3	1.6	3.0
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	208	58.2	44.2	30.8	47.6	30.8	23.1	23.6	26.0	1.0	1.9
海外マーケット中心	72	48.6	45.8	45.8	44.4	36.1	29.2	9.7	31.9	0.0	1.4
【技能者に求める最も重要な技能・知識：今後3年間】											
高度に卓越した熟練技能	173	53.8	57.2	36.4	42.2	28.9	24.3	20.2	23.7	1.2	0.0
設備の保全や改善の知識・技能	91	51.6	52.7	29.7	45.1	37.4	22.0	24.2	24.2	1.1	1.1
生産工程を合理化する知識・技能	281	56.9	48.8	31.3	44.5	33.1	28.1	19.6	23.8	1.4	1.1
組立て・調整の技能	32	43.8	65.6	46.9	40.6	25.0	25.0	9.4	25.0	0.0	0.0
品質管理や検査・試験の知識・技能	81	46.9	46.9	32.1	39.5	35.8	32.1	23.5	24.7	0.0	0.0
単独で多工程を処理する技能	77	45.5	48.1	40.3	37.7	31.2	27.3	19.5	26.0	1.3	2.6

所属する企業の従業員規模別にみると、「指導者を決めるなど計画的 OJT の実施」は、30 名以上の規模において従業員規模が大きくなるほど回答率が高くなる。同様に、「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」と回答した割合も、299 名以下の規模においては所属企業の従業員が多くなるに従い高くなる傾向にある。逆に、「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」と回答した事業所の割合は、299 名以下の規模においては従業員規模が大きくなるほど低くなる。事業所自体の従業員規模別にみると、「指導者を決めるなど計画的 OJT の実施」の割合は、従業員規模が大きくなるに従って増加する傾向にある（図表 2-5-3）。

生産形態別の集計に目を移すと、「指導者を決めるなど計画的 OJT の実施」及び「定期的な社内研修の実施」と回答した事業所は、量産中心の事業所において最も割合が高く、多品種少量生産中心の事業所における割合、試作開発中心の事業所における割合の順になる。一方、「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」は、量産中心<対品種少量生産中心<試作開発中心の順に割合が増加する。今後 3 年間の製品市場における国内外の比重についての見通しとの関連を見ると、「自己啓発の奨励・支援」と回答した事業所の割合が、海外マーケットの比重がより大きくなると考える事業所においてより高くなる（図表 2-5-3）。

今後 3 年間、組立て・調整の技能を最も重視するという事業所では、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導」や「やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション」と回答した事業所の割合が、他の知識・技能を重視する事業所と比較すると極めて高く、反対に「公共職業訓練機関が実施する研修の活用」や「公共職業訓練機関、取引先、使用機器のメーカー以外の機関が実施する研修の活用」は低い割合となっている（図表 2-5-3）。

## 第 2 節 育成・能力開発を促進するための取組み

図表 2-5-4 は、技能系正社員の育成・能力開発を促進するために、現在どのような取組みを実施しているのか、また、今後 3 年間で強化したいと考えているのはどの取組みであるかを各事業所にたずねた結果を集計したものである。

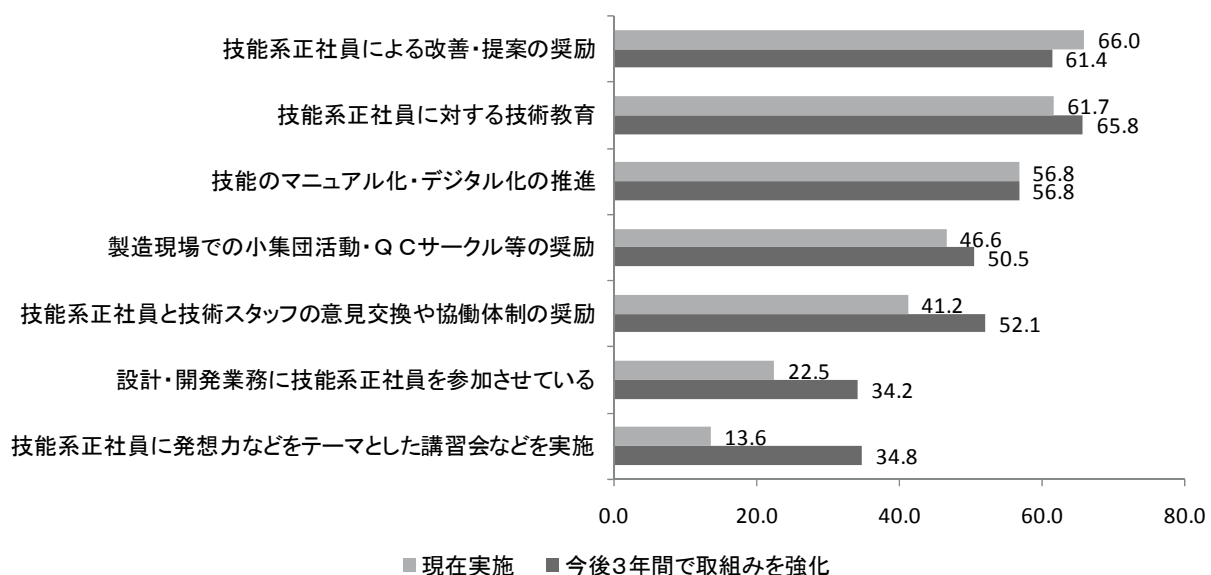
現在実施している取組みで回答割合が最も高かったのは、「技能系正社員による改善・提案の奨励」（66.0%）で、以下、「技能系正社員に対する技術教育」（61.7%）、「技能のマニュアル化・デジタル化の推進」（56.8%）、「製造現場での小集団活動・QC サークル等の奨励」（46.6%）、「技能系正社員と技術スタッフの意見交換や協働体制の奨励」（41.2%）が続いている。

一方、今後 3 年間で強化したい取組みとして最も回答が多いものは、「技能系正社員に対する技術教育」（65.8%）で、以下、「技能系正社員による改善・提案の奨励」（61.4%）、「技能

のマニュアル化・デジタル化の推進」(56.8%)、「技能系正社員と技術スタッフの意見交換や協働体制の奨励」(52.1%)、「製造現場での小集団活動・QC サークル等の奨励」(50.5%)、が続く結果となっている。

現在実施している取組みと今後3年間で強化したい取組みとの回答割合を比較すると、「技能系正社員に発想力などをテーマとした講習会などを実施」は、今後3年間で強化したい取組みとの回答割合のほうが21.2ポイント高い。同様に、「設計・開発業務に技能系正社員を参加させている」(+11.7ポイント)、「技能系正社員と技術スタッフの意見交換や協働体制の奨励」(+10.9ポイント)、「技能系正社員に対する技術教育」(+4.1ポイント)も、今後3年間で取組みを強化しているものとしての回答割合のほうが高く、現在実施している取組みとの差が目立つ。技能系正社員に対して技術分野の能力強化や発想力を付与するための取組みがより重視されるようになる可能性をうかがわせる。

図表2-5-4 育成・能力開発を促進するための取組み：  
現在実施しているものと今後3年間で強化したいもの（複数回答、単位：%）



次に、技能系正社員の育成・能力開発を促進するために、現在実施している取組みについて、回答事業所の特性による異同をみてみる。業種別にみると、「技能系正社員による改善・提案の奨励」と回答した事業所の割合は、輸送用機械器具製造業で約8割と目立って高く、電子部品・デバイス・電子回路製造業では低い。「技能系正社員に対する技術教育」は、電子部品・デバイス・電子回路製造業の事業所で他業種に比べて格段に低くなっている。「製造現場での小集団活動・QC サークル等の奨励」と回答した事業所の割合は、プラスチック製品製造業及び輸送用機械器具製造業で約6割と高く、業務用機械器具製造業では15.6%と極めて低い。「技能系正社員と技術スタッフの意見交換や協働体制の奨励」は、鉄鋼業の事業所で

高い割合を占めている（図表 2-5-5）。

「技能系正社員による改善・提案の奨励」及び「製造現場での小集団活動・QC サークル等の奨励」を実施している事業所の割合は、所属する企業の従業員規模が大きくなるほど高くなる。事業所自体の従業員規模別に集計すると、「技能系正社員による改善・提案の奨励」及び「技能のマニュアル化・デジタル化の推進」は、従業員規模が大きくなるほど実施している事業所の割合は高くなる。同様に、「製造現場での小集団活動・QC サークル等の奨励」を実施している事業所の割合も、30名以上の規模の事業所では、従業員規模が大きくなるに従って高くなっている（図表 2-5-5）。

図表 2-5-5 育成・能力開発を促進するために現在実施している取組み：  
回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：％）

	n	技能系正社員に対する技術教育	設計・開発業務に技能系正社員を参加させている	技能系正社員と技術スタッフとの意見交換や協働体制の奨励	技能系正社員による改善・提案の奨励	製造現場での小集団活動・QCサークル等の奨励	技能系正社員に発想力などをテーマとした講習会などを実施	技能のマニュアル化・デジタル化の推進	無回答
合計	818	61.7	22.5	41.2	66.0	46.6	13.6	35.9	5.4
<b>【業種】</b>									
プラスチック製品製造業	79	69.6	19.0	43.0	75.9	60.8	8.9	41.8	3.8
鉄鋼業	32	62.5	31.3	62.5	71.9	53.1	12.5	43.8	0.0
非鉄金属製造業	40	57.5	12.5	37.5	67.5	50.0	7.5	42.5	10.0
金属製品製造業	192	67.2	21.4	35.9	62.0	45.8	17.2	35.9	6.3
はん用機械器具製造業	14	64.3	35.7	35.7	92.9	35.7	28.6	57.1	0.0
生産用機械器具製造業	56	64.3	21.4	50.0	60.7	35.7	14.3	25.0	7.1
業務用機械器具製造業	32	56.3	28.1	40.6	56.3	15.6	12.5	37.5	9.4
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	33.3	20.0	37.8	44.4	40.0	6.7	31.1	11.1
電気機械器具製造業	111	61.3	23.4	43.2	64.9	46.8	16.2	33.3	3.6
情報通信機械器具製造業	10	30.0	40.0	60.0	60.0	50.0	10.0	30.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	64.0	15.3	36.9	79.3	58.6	14.4	35.1	3.6
<b>【企業従業員数】</b>									
29名以下	41	61.0	17.1	26.8	31.7	31.7	12.2	29.3	14.6
30～49名	227	63.4	31.3	43.6	61.2	35.7	12.8	33.5	6.6
50～99名	248	61.7	19.8	40.7	69.0	46.0	11.3	39.9	4.8
100～299名	148	65.5	19.6	47.3	73.6	62.2	18.2	33.8	2.0
300名以上	77	54.5	18.2	39.0	80.5	64.9	14.3	42.9	2.6
<b>【事業所従業員数】</b>									
29名以下	28	32.1	14.3	39.3	46.4	46.4	7.1	28.6	7.1
30～49名	105	64.8	21.9	34.3	56.2	30.5	11.4	31.4	7.6
50～99名	337	62.9	25.8	44.8	64.1	42.1	11.9	34.4	5.3
100～299名	240	65.4	21.3	42.1	76.3	57.9	18.3	39.2	0.8
300名以上	64	60.9	15.6	46.9	85.9	70.3	12.5	46.9	1.6
<b>【生産形態】</b>									
量産中心	248	58.9	19.4	37.5	71.8	51.6	12.1	34.3	6.9
多品種少量生産中心	480	62.3	22.5	42.1	65.8	47.9	15.4	38.3	3.8
試作開発中心	24	66.7	37.5	41.7	54.2	33.3	16.7	25.0	8.3
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>									
70未満	167	66.5	25.1	38.3	57.5	46.7	12.6	30.5	4.8
70以上80未満	152	52.0	23.0	40.1	69.7	49.3	11.2	37.5	7.2
80以上90未満	127	71.7	18.9	42.5	70.9	53.5	18.9	37.0	1.6
90以上100未満	147	60.5	22.4	50.3	72.1	41.5	12.9	35.4	6.1
100以上110未満	137	55.5	23.4	32.1	63.5	43.1	12.4	37.2	5.8
110以上	70	68.6	22.9	48.6	60.0	47.1	18.6	41.4	7.1

図表 2-5-5 続き

	n	技能系正社員に対する技術教育	設計・開発業務に技能系正社員を参加させている	技能系正社員と技術スタッフとの意見交換や協働体制の奨励	技能系正社員による改善・提案の奨励	製造現場での小集団活動・QCサークル等の奨励	技能系正社員に発想力などをテーマとした講習会などを実施	技能のマニュアル化・デジタル化の推進	無回答
合計	818	61.7	22.5	41.2	66.0	46.6	13.6	35.9	5.4
【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】									
日本国内	345	61.2	22.9	40.6	63.8	42.6	11.0	35.4	6.1
中国	352	62.8	23.3	42.3	68.5	47.4	15.6	36.6	4.0
中国以外のアジア地域	63	63.5	19.0	36.5	68.3	65.1	17.5	44.4	4.8
【製品市場における国内外の比重：現在】									
国内マーケット中心	649	61.9	23.0	41.6	66.3	45.1	13.3	36.7	5.1
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	60.0	22.7	39.1	65.5	55.5	15.5	30.0	4.5
海外マーケット中心	42	69.0	19.0	45.2	71.4	52.4	9.5	45.2	9.5
【主要製品の製造に必要な不可欠な工程】									
製罐・溶接・板金	245	62.4	26.5	43.3	69.0	42.9	15.1	36.3	5.7
プレス加工	247	61.5	23.5	38.1	71.7	49.8	15.4	35.2	4.0
鋳造・ダイキャスト	68	60.3	22.1	48.5	69.1	45.6	14.7	41.2	1.5
鍛造	53	62.3	34.0	45.3	79.2	50.9	22.6	52.8	5.7
圧延・伸線・引き抜き	36	61.1	22.2	47.2	69.4	63.9	19.4	44.4	2.8
切削加工	357	65.8	23.5	42.0	68.9	47.1	17.1	37.3	4.2
研削加工・研磨	322	68.3	26.1	39.8	68.0	48.4	15.5	33.5	2.5
放電加工・レーザー加工	168	68.5	28.6	46.4	73.8	45.2	17.9	38.7	1.2
熱処理	161	65.8	23.6	47.8	75.2	52.8	18.0	35.4	2.5
メッキ・表面処理	152	61.2	23.7	44.1	73.0	46.7	19.7	36.8	3.9
塗装	180	67.2	25.6	42.8	73.3	45.0	15.6	36.7	3.9
射出成形・圧縮成形・押出成形	140	61.4	25.7	40.7	67.9	53.6	12.9	40.7	3.6
機械組立・仕上げ	301	61.5	29.2	46.2	70.1	44.5	16.3	36.9	3.3
電気・電子組立	219	56.6	28.3	45.2	62.6	44.3	15.5	34.7	4.6
ハンダ付け	132	53.8	25.8	43.9	61.4	48.5	12.1	34.1	3.0
【技能者に最も求めている技能・知識：現在】									
高度に卓越した熟練技能	182	68.1	24.7	42.9	64.8	36.3	15.4	40.1	4.9
設備の保全や改善の知識・技能	109	65.1	19.3	39.4	67.0	59.6	12.8	28.4	5.5
生産工程を合理化する知識・技能	269	59.1	24.9	43.5	69.9	51.3	13.4	37.9	1.5
組立て・調整の技能	42	57.1	26.2	50.0	69.0	45.2	7.1	35.7	0.0
NC機やMCのプログラミング	35	65.7	22.9	37.1	54.3	37.1	17.1	28.6	8.6
品質管理や検査・試験の知識・技能	73	50.7	21.9	34.2	75.3	43.8	11.0	34.2	5.5
単独で多工程を処理する技能	51	70.6	9.8	45.1	70.6	49.0	13.7	37.3	3.9

「技能系正社員に対する技術教育」、「設計・開発業務に技能系正社員を参加させている」及び「技能系正社員に発想力などをテーマとした講習会などを実施」と回答している事業所の割合は、試作開発中心＞多品種少量生産中心＞量産中心の順となっており、「技能系正社員による改善・提案の奨励」及び「製造現場での小集団活動・QCサークル等の奨励」はこの逆順である。現在の製品市場における国内外の比重との関連を見ると、「設計・開発業務に技能系正社員を参加させている」と回答している事業所の割合は、海外マーケットの比重がより大きい事業所において低くなっていく（図表 2-5-5）。

主要製品の製造に必要な不可欠な工程として鍛造を挙げている事業所では、「設計・開発業務に技能系正社員を参加させている」、「技能系正社員による改善・提案の奨励」及び「技能系正社員に発想力などをテーマとした講習会などを実施」の回答割合が、他の工程と比較すると高い。また、圧延・伸線・引き抜きを必要不可欠な工程としている事業所では、「製造現

場での小集団活動・QCサークル等の奨励」(63.9%)と回答した事業所の割合が突出している(図表2-5-5)。

現在、技能者に求める最も重要な知識・技能として高度に卓越した熟練技能を挙げている事業所では、「製造現場での小集団活動・QCサークル等の奨励」の回答割合が他事業所に比べ低い。設備の保全や改善の知識・技能を重視する事業所では、「製造現場での小集団活動・QCサークル等の奨励」と回答した事業所の割合が約6割と高くなっている。品質管理や検査・試験の知識・技能を重視する事業所では、「技能系正社員に対する技術教育」と回答した事業所の割合が低く、単独で多工程を処理する技能を重視する事業所では、「技能系正社員に対する技術教育」を挙げることが多い一方、「設計・開発業務に技能系正社員を参加させている」という事業所は目立って少ない(図表2-5-5)。

次に、技能系正社員の育成・能力開発を促進するために、今後3年間で強化したいと考えている取組みについて、回答事業所の特性による異同をみてる。業種別にみると、「技能系正社員と技術スタッフの意見交換や協働体制の奨励」は、生産用機械器具製造業、鉄鋼業の事業所で回答割合が高く、非鉄金属製造業では低い。「技能系正社員による改善・提案の奨励」は、輸送用機械器具製造業、鉄鋼業で比較的高い割合を占めている。「製造現場での小集団活動・QCサークル等の奨励」を強化したいとする事業所は、鉄鋼業や輸送用機械器具製造業において比較的多い。「技能のマニュアル化・デジタル化の推進」を図っていききたいという回答は、非鉄金属製造業で7割と高い割合を占めている(図表2-5-6)。

所属する企業の従業員規模別にみると、「技能系正社員による改善・提案の奨励」、「製造現場での小集団活動・QCサークル等の奨励」及び「技能系正社員に発想力などをテーマとした講習会などを実施」を強化するという回答の割合は、299名以下の企業に所属する事業所では、従業員規模が大きくなるほど高くなる。これら3つの項目に関しては、事業所自体の従業員規模との関係においても同様の傾向を示している。今後3年間の製品市場における国内外の比重との関連を見ると、「技能系正社員に発想力などをテーマとした講習会などを実施」を強化するという回答の割合が、海外マーケットにより比重を移していこうという事業所で高くなる(図表2-5-6)。

今後3年間で最も重視する知識・技能として高度に卓越した熟練技能を挙げている事業所では、「技能系正社員に対する技術教育」と回答した事業所の割合が8割近くに達している。一方、組立て・調整の技能を重視する事業所では、「技能のマニュアル化・デジタル化の推進」の回答割合が、他の知識・技能と重視する事業所とくらべて格段に低くなっている。また、品質管理や検査・試験の知識・技能を重視する事業所では、「製造現場での小集団活動・QCサークル等の奨励」と回答した事業所の割合が低い(図表2-5-6)。

図表 2-5-6 育成・能力開発を促進するために今後3年間で強化したい取組み：  
回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：%）

	n	技能系正社員に対する技術教育	設計・開発業務に技能系正社員を参加させている	技能系正社員と技術スタッフとの意見交換や協働体制の奨励	技能系正社員による改善・提案の奨励	製造現場での小集団活動・QCサークル等の奨励	技能系正社員に発想力などをテーマとした講習会などを実施	技能のマニュアル化・デジタル化の推進	無回答
合計	818	65.8	34.2	52.1	61.4	50.5	34.8	56.8	4.3
<b>【業種】</b>									
プラスチック製品製造業	79	73.4	35.4	59.5	65.8	57.0	32.9	54.4	5.1
鉄鋼業	32	65.6	34.4	71.9	71.9	59.4	28.1	62.5	0.0
非鉄金属製造業	40	57.5	20.0	32.5	57.5	55.0	20.0	70.0	10.0
金属製品製造業	192	69.8	35.4	48.4	63.5	51.0	37.5	56.8	2.6
はん用機械器具製造業	14	78.6	57.1	57.1	92.9	57.1	71.4	64.3	0.0
生産用機械器具製造業	56	60.7	35.7	64.3	50.0	44.6	41.1	48.2	3.6
業務用機械器具製造業	32	71.9	34.4	59.4	62.5	50.0	40.6	56.3	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	55.6	33.3	46.7	53.3	33.3	22.2	55.6	8.9
電気機械器具製造業	111	58.6	42.3	55.0	55.0	47.7	39.6	54.1	3.6
情報通信機械器具製造業	10	50.0	30.0	50.0	50.0	20.0	60.0	40.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	73.9	26.1	44.1	70.3	60.4	28.8	61.3	4.5
<b>【企業従業員数】</b>									
29名以下	41	46.3	29.3	31.7	46.3	39.0	24.4	58.5	14.6
30～49名	227	68.7	38.3	51.5	59.9	48.0	34.8	53.3	6.2
50～99名	248	62.5	39.1	55.6	64.9	51.6	35.9	60.1	1.6
100～299名	148	70.9	27.0	52.7	64.9	54.7	38.5	56.1	3.4
300名以上	77	61.0	29.9	55.8	55.8	50.6	32.5	55.8	5.2
<b>【事業所従業員数】</b>									
29名以下	28	50.0	32.1	46.4	46.4	42.9	25.0	57.1	7.1
30～49名	105	68.6	33.3	40.0	55.2	44.8	31.4	55.2	4.8
50～99名	337	67.4	36.5	58.8	64.7	50.1	36.5	57.3	2.7
100～299名	240	70.4	36.3	51.3	67.5	58.8	37.5	60.0	0.8
300名以上	64	62.5	20.3	56.3	56.3	48.4	28.1	59.4	4.7
<b>【生産形態】</b>									
量産中心	248	69.8	27.8	48.8	60.5	47.6	31.0	60.9	4.4
多品種少量生産中心	480	63.1	37.9	53.8	61.3	53.1	37.1	56.3	3.8
試作開発中心	24	66.7	25.0	45.8	58.3	41.7	33.3	58.3	4.2
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>									
70未満	167	59.9	35.9	53.9	52.7	47.9	34.1	57.5	4.8
70以上80未満	152	60.5	31.6	52.6	59.9	50.7	33.6	55.3	4.6
80以上90未満	127	73.2	38.6	55.1	66.9	50.4	40.2	61.4	1.6
90以上100未満	147	72.8	36.7	51.7	61.9	51.7	34.7	50.3	4.1
100以上110未満	137	62.0	29.9	44.5	59.1	49.6	26.3	55.5	5.8
110以上	70	70.0	34.3	57.1	74.3	54.3	45.7	62.9	5.7
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>									
日本国内	345	64.9	34.2	50.1	60.6	48.4	32.2	55.4	5.2
中国	352	66.5	35.2	53.4	62.5	50.3	33.0	59.4	2.8
中国以外のアジア地域	63	68.3	33.3	60.3	68.3	58.7	49.2	61.9	3.2
<b>【製品市場における国内外の比重:今後3年間】</b>									
国内マーケット中心	498	67.9	32.1	49.8	63.5	49.4	31.5	56.6	3.6
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	208	64.4	39.4	57.7	57.2	55.3	39.9	62.5	4.3
海外マーケット中心	72	66.7	30.6	55.6	66.7	51.4	40.3	55.6	2.8
<b>【技能者に求める最も求める技能・知識:今後3年間】</b>									
高度に卓越した熟練技能	173	78.6	35.3	54.3	63.6	49.7	32.4	57.8	1.7
設備の保全や改善の知識・技能	91	63.7	36.3	54.9	68.1	57.1	42.9	54.9	5.5
生産工程を合理化する知識・技能	281	64.8	32.7	53.0	66.5	56.9	35.9	61.9	1.8
組立て・調整の技能	32	59.4	31.3	56.3	53.1	46.9	31.3	34.4	6.3
品質管理や検査・試験の知識・技能	81	58.0	38.3	54.3	53.1	39.5	29.6	56.8	1.2
単独で多工程を処理する技能	77	67.5	33.8	49.4	62.3	54.5	35.1	59.7	1.3



### 第3節 教育訓練の効果に対する評価

図表2-5-7は、技能系正社員に対する過去3年間の教育訓練の取組みは、どの程度成果を上げたかと評価されているのか、技能系正社員のタイプ別にたずねた結果を集計したものである。成果があった（「成果があった」、「ある程度成果があった」）という回答が最も多かったのは「技術者の技能者」（57.6%）で、以下、「管理・監督担当者」（55.9%）、「多能工」（53.2%）、「高度熟練技能者」（36.1%）となっている。「技術者の技能者」、「管理・監督担当者」及び「多能工」の教育訓練については、5割強の事業所で成果があったと評価しているのに対して、「高度熟練技能者」に関しては、逆に5割弱（46.5%）の事業所で成果がなかったとしており、「高度熟練技能者」の育成は、短期間の取組みでは成果を得ることが難しいことを示している。

図表2-5-7 過去3年間の教育訓練の効果に対する評価（単位：%）

	成果があった	ある程度成果があった	あまり成果がなかった	成果がなかった	該当者がいない	無回答
管理・監督担当者	2.8	53.1	32.8	4.5	0.6	6.2
多能工	3.2	50.0	34.0	3.5	1.8	7.5
技術者の技能者	3.9	53.7	32.2	3.4	1.7	5.1
高度熟練技能者	1.7	34.4	41.2	5.3	7.3	10.1

業務用機械器具製造業の事業所では、「管理・監督担当者」、「多能工」、「技術的技能者」の教育訓練について成果があったと回答した事業所の割合が他業種の事業所に比べ低い。所属する企業の従業員規模別にみると、「管理・監督担当者」、「多能工」及び「高度熟練技能者」については、従業員規模が大きくなるに従って教育訓練の取組みの成果があったとする回答の割合が高くなる。事業所自体の従業員規模別に集計してみると、「多能工」、「技術者の技能者」及び「高度熟練技能者」に関して、従業員規模が大きくなるに従って教育訓練の成果があったとする事業所の割合が高くなる（図表2-5-8）。

「管理・監督担当者」について教育訓練の成果があったと回答している事業所の割合は、量産中心の事業所で最も高く、多品種少量中心、試作開発中心となるにつれて低くなる。製品市場における国内外の比重との関連を見ると、「高度熟練技能者」について教育訓練の成果があったという回答は、海外マーケットにより軸足を移している事業所において割合がより高くなっている（図表2-5-8）。

図表 2-5-8 過去3年間の教育訓練の効果に対する評価：

回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	管理監督者	多能工	技術者の技能者	高度熟練技能者
合計	818	55.9	53.2	57.6	36.1
<b>【業種】</b>					
プラスチック製品製造業	79	62.0	57.0	62.0	45.6
鉄鋼業	32	62.5	56.3	56.3	34.4
非鉄金属製造業	40	60.0	60.0	55.0	40.0
金属製品製造業	192	50.0	50.0	53.6	30.7
はん用機械器具製造業	14	71.4	57.1	71.4	50.0
生産用機械器具製造業	56	58.9	55.4	67.9	37.5
業務用機械器具製造業	32	40.6	43.8	46.9	37.5
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	51.1	48.9	57.8	28.9
電気機械器具製造業	111	55.0	50.5	50.5	31.5
情報通信機械器具製造業	10	50.0	90.0	70.0	40.0
輸送用機械器具製造業	111	62.2	60.4	67.6	40.5
<b>【企業従業員数】</b>					
29名以下	41	51.2	39.0	46.3	24.4
30～49名	227	50.7	46.3	54.2	33.9
50～99名	248	52.0	53.2	61.7	38.7
100～299名	148	64.9	59.5	56.1	41.2
300名以上	77	68.8	70.1	68.8	41.6
<b>【事業所従業員数】</b>					
29名以下	28	53.6	46.4	50.0	21.4
30～49名	105	53.3	48.6	50.5	29.5
50～99名	337	51.9	49.6	56.4	32.9
100～299名	240	60.0	59.2	61.7	41.7
300名以上	64	75.0	68.8	73.4	53.1
<b>【生産形態】</b>					
量産中心	248	60.5	53.2	58.9	37.5
多品種少量生産中心	480	54.0	53.5	55.4	34.0
試作開発中心	24	41.7	54.2	62.5	41.7
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>					
70未満	167	52.1	53.9	60.5	35.3
70以上80未満	152	57.2	51.3	57.2	36.2
80以上90未満	127	59.1	63.8	56.7	37.0
90以上100未満	147	57.8	48.3	51.7	35.4
100以上110未満	137	54.0	48.9	56.2	34.3
110以上	70	55.7	54.3	68.6	42.9
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>					
日本国内	345	54.2	52.8	57.7	35.9
中国	352	55.1	52.3	56.5	34.4
中国以外のアジア地域	63	69.8	60.3	63.5	42.9
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>					
国内マーケット中心	649	55.5	53.5	56.7	34.1
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	59.1	56.4	64.5	44.5
海外マーケット中心	42	54.8	52.4	61.9	50.0

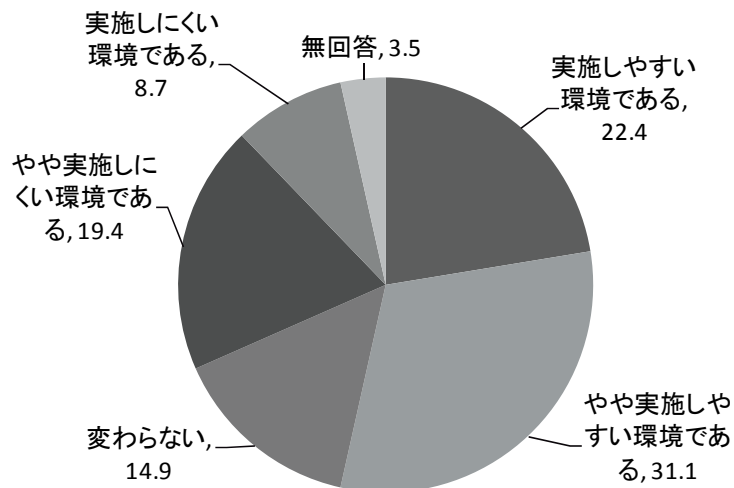
## 第4節 教育訓練実施の環境

### 1. 教育訓練を実施しやすくなったか

現在の事業所を取り巻く環境は技能系正社員の教育訓練を実施しやすい環境にあるであろうか。3年前と比較して現在の状況をたずねてみた。その結果、**図表2-5-9**に示したように、「実施しやすい環境である」（「実施しやすい環境である」、「やや実施しやすい環境である」）は53.5%、「実施しにくい環境である」（「やや実施しにくい環境である」、「実施しにくい環境である」）は28.1%、「変わらない」は14.9%であり、半数以上の事業所は、現在の環境が教育訓練を実施する環境として肯定的に捉えていることがわかる。

図表2-5-9

現在の環境は3年前と比較すると技能系正社員の教育訓練を実施しやすいか（単位：％）



これを業種別に集計してみると、鉄鋼業、金属製品製造業及び業務用機械器具製造業で、3年前と比較して、現在の環境が技能系正社員の教育訓練を「実施しやすい環境である」と考えている事業所が多く、これに対して、電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業及びプラスチック製品製造業で「実施しにくい環境である」と考えている事業所が多くなっている。事業所の規模別にみると、従業員300名以上の事業所で、3年前と比較して、現在の環境が技能系正社員の教育訓練を「実施しにくい環境である」と考えている事業所が多くなっている。こうした傾向は企業規模別にみても同様な傾向が見られる（**図表2-5-10**）。

売上高・出荷額の状況との関連を見ると、売上高・出荷額の状況と現在の教育訓練の実施環境の認識との間に一貫した関連は見られない。所在地域における技能者の育成・能力開発の取組み状況別にみると、取組みが熱心ではない地域に所在している事業所を除けば、所在

地域における技能者の育成・能力開発の取組み状況に関わらず、3年前と比較して現在の環境が技能系正社員の教育訓練を「実施しやすい環境である」と考えている事業所の割合は5割強でほぼ同じである。これに対して、熱心ではない地域に所在している事業所では、「実施しやすい環境である」と考えている事業所の割合は3割程度に低下する(図表2-5-10)。

図表2-5-10

現在の環境は3年前と比較すると技能系正社員の教育訓練を実施しやすいか：  
回答事業所の特性による異同(単位：%)

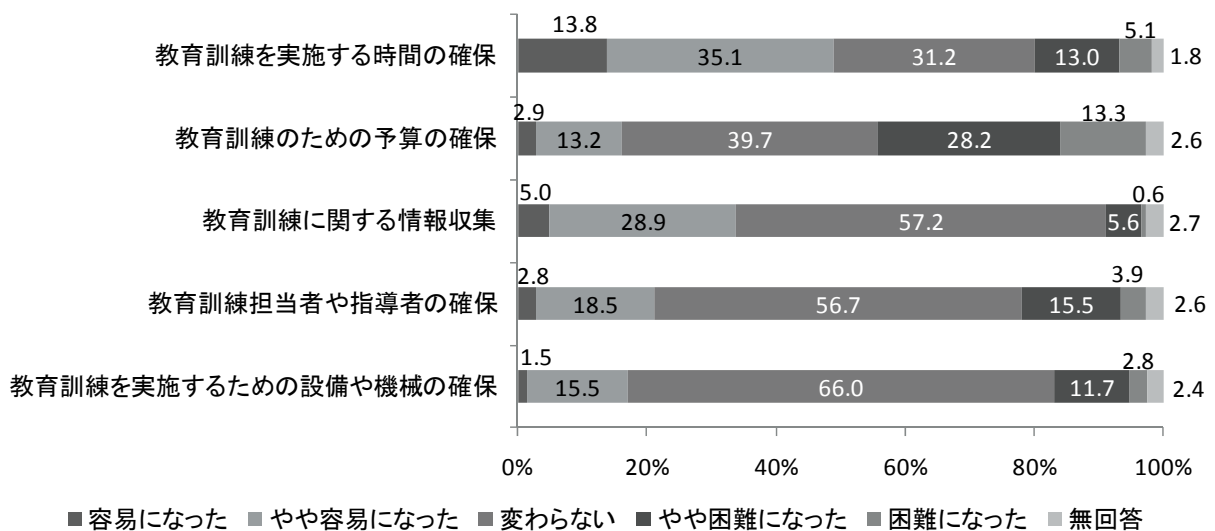
	n	実施しやすい環境である	やや実施しやすい環境である		変わらない	実施しにくい環境である	やや実施しにくい環境である		実施しにくい環境である	無回答
			実施しやすい環境である	やや実施しやすい環境である			やや実施しにくい環境である	実施しにくい環境である		
合計	818	53.5	22.4	31.1	14.9	28.1	19.4	8.7	3.5	
【業種】										
プラスチック製品製造業	79	48.1	20.3	27.8	13.9	35.4	21.5	13.9	2.5	
鉄鋼業	32	71.9	31.3	40.6	9.4	18.7	15.6	3.1	0.0	
非鉄金属製造業	40	55.0	12.5	42.5	17.5	22.5	15.0	7.5	5.0	
金属製品製造業	192	57.8	24.5	33.3	13.0	24.5	18.2	6.3	4.7	
はん用機械器具製造業	14	78.6	35.7	42.9	7.1	14.3	14.3	0.0	0.0	
生産用機械器具製造業	56	48.2	25.0	23.2	17.9	30.3	19.6	10.7	3.6	
業務用機械器具製造業	32	56.2	15.6	40.6	15.6	21.9	12.5	9.4	6.3	
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	35.5	22.2	13.3	24.4	37.7	24.4	13.3	2.2	
電気機械器具製造業	111	48.6	19.8	28.8	12.6	37.8	27.9	9.9	0.9	
情報通信機械器具製造業	10	50.0	30.0	20.0	30.0	20.0	20.0	0.0	0.0	
輸送用機械器具製造業	111	54.9	22.5	32.4	15.3	25.2	16.2	9.0	4.5	
【企業従業員数】										
29名以下	41	39.0	19.5	19.5	12.2	39.0	22.0	17.1	9.8	
30～49名	227	55.5	23.8	31.7	15.4	25.6	16.3	9.3	3.5	
50～99名	248	56.0	20.6	35.5	14.9	25.8	16.9	8.9	3.2	
100～299名	148	52.7	22.3	30.4	18.2	25.0	18.9	6.1	4.1	
300名以上	77	41.6	15.6	26.0	10.4	46.8	36.4	10.4	1.3	
【事業所従業員数】										
29名以下	51	43.1	19.6	23.5	11.8	39.2	19.6	19.6	5.9	
30～49名	231	55.8	25.5	30.3	16.5	25.1	15.6	9.5	2.6	
50～99名	256	55.9	22.3	33.6	14.1	27.3	18.0	9.4	2.7	
100～299名	189	51.3	24.3	27.0	17.5	28.0	23.8	4.2	3.2	
300名以上	42	47.6	11.9	35.7	11.9	38.1	31.0	7.1	2.4	
【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】										
70未満	167	56.3	25.7	30.5	12.0	29.9	20.4	9.6	1.8	
70以上80未満	152	44.7	17.8	27.0	12.5	38.2	26.3	11.8	4.6	
80以上90未満	127	53.5	21.3	32.3	15.0	29.1	18.1	11.0	2.4	
90以上100未満	147	56.5	20.4	36.1	15.6	23.8	17.0	6.8	4.1	
100以上110未満	137	51.1	20.4	30.7	22.6	22.6	16.8	5.8	3.6	
110以上	70	64.3	34.3	30.0	10.0	20.0	14.3	5.7	5.7	
【所在地域における技能者の育成・能力開発の取組み】										
熱心である	136	54.4	29.4	25.0	13.2	29.4	20.6	8.8	2.9	
やや熱心である	353	58.6	22.1	36.5	13.6	23.8	15.9	7.9	4.0	
あまり熱心ではない	241	51.9	20.3	31.5	15.4	32.4	22.8	9.5	0.4	
熱心ではない	65	33.8	16.9	16.9	21.5	35.4	23.1	12.3	9.2	

## 2. 教育訓練のための資源は確保しやすくなったか

技能系正社員の教育訓練のために投入する資源（「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「時間」、「情報」）は3年前と比較して、どの程度確保しやすくなったのであろうか。図表2-5-11から明らかのように、「教育訓練を実施する時間の確保」については、3年前と比較して「容易になった」（「容易になった」（13.8%）＋「やや容易になった」（35.1%））と考える事業所が多い。これに対して、「教育訓練のための予算の確保」については、3年前と比較して「困難になった」（「やや困難になった」（28.2%）＋「困難になった」（13.3%））と考える事業所が多い。また、「教育訓練に関する情報収集」（「変わらない」・57.2%）、「教育訓練担当者や指導者の確保」（同・56.7%）及び「教育訓練を実施するための設備や機械の確保」（同・66.0%）については、「変わらない」と考えている事業所が多いが、「教育訓練に関する情報収集」については、「容易になった」（「容易になった」（5.0%）＋「やや容易になった」（28.9%））と考えている事業所も3割強ある。

図表2-5-11

技能系正社員の教育訓練に投入する資源の状況・3年前との比較（単位：％）



これを業種別に集計してみると、第1に、教育訓練を実施する時間の確保については、鉄鋼業及び生産用機械器具製造業で、第2に、教育訓練のための予算の確保については、プラスチック製品製造業、鉄鋼業、金属製品製造業及び電気機械器具製造業で、第3に、教育訓練に関する情報収集については、金属製品製造業で、第4に、教育訓練担当者や指導者の確保については、鉄鋼業、非鉄金属製造業及び業務用機械器具製造業で、第5に、教育訓練を実施するための設備や機械の確保については、輸送用機械器具製造業及び金属製品製造業で、3年前と比較して容易になったと考える企業が多くなっている。事業所の規模との関連で見ると、第1に、教育訓練のための予算の確保及び教育訓練を実施するための設備や機械の確

保」については、概ね、事業所規模が大きくなるほど、3年前と比較して、容易になったと考える事業所が多くなっている。第2に、教育訓練を実施する時間の確保、教育訓練に関する情報収集及び教育訓練担当者や指導者の確保については、事業所規模との間に一貫した関連が見られない（図表2-5-12）。

図表2-5-12 技能系正社員の教育訓練に投入する資源の状況・3年前との比較：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	教育訓練を実施する時間の確保	教育訓練のための予算の確保	教育訓練に関する情報収集	教育訓練担当者や指導者の確保	教育訓練を実施するための設備や機械の確保
合計	818	48.9	16.1	33.9	21.3	17.0
<b>【業種】</b>						
プラスチック製品製造業	79	33.0	20.3	27.9	21.5	19.0
鉄鋼業	32	62.5	18.8	34.4	28.1	18.8
非鉄金属製造業	40	52.5	10.0	30.0	25.0	7.5
金属製品製造業	192	54.7	18.7	41.7	21.4	20.9
はん用機械器具製造業	14	64.3	7.1	14.2	21.4	7.1
生産用機械器具製造業	56	64.2	7.1	30.4	21.4	14.3
業務用機械器具製造業	32	50.0	12.6	34.4	25.0	12.5
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	42.2	13.3	33.3	11.1	11.1
電気機械器具製造業	111	42.3	18.0	34.2	17.1	14.4
情報通信機械器具製造業	10	50.0	20.0	50.0	40.0	10.0
輸送用機械器具製造業	111	51.3	13.5	35.1	22.5	21.6
<b>【企業従業員数】</b>						
29名以下	41	39.0	7.3	24.4	17.1	17.1
30～49名	227	50.2	14.1	32.6	18.5	13.2
50～99名	248	53.2	14.5	37.5	25.4	17.3
100～299名	148	47.3	24.3	34.5	20.3	18.9
300名以上	77	31.2	14.3	26.0	18.2	18.2
<b>【事業所従業員数】</b>						
29名以下	51	43.1	9.8	27.5	19.6	15.7
30～49名	231	51.1	13.0	31.6	17.7	13.0
50～99名	256	52.7	14.1	39.1	26.2	17.6
100～299名	189	48.1	21.7	34.9	20.6	18.5
300名以上	42	26.2	23.8	28.6	26.2	21.4
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>						
70未満	167	52.7	11.4	32.9	18.0	18.6
70以上80未満	152	50.7	13.8	37.5	21.1	16.4
80以上90未満	127	46.5	12.6	33.1	25.2	22.8
90以上100未満	147	53.7	17.7	36.7	17.7	9.5
100以上110未満	137	35.8	16.8	25.5	23.4	14.6
110以上	70	57.1	32.9	41.4	25.7	22.9
<b>【所在地域における技能者の育成・能力開発の取り組み】</b>						
熱心である	136	53.7	21.3	50.7	30.9	23.5
やや熱心である	353	53.5	15.6	35.4	22.4	19.3
あまり熱心ではない	241	45.2	16.2	29.5	17.0	12.0
熱心ではない	65	33.8	10.8	13.8	12.3	7.7

注：各項目の数字は「容易になった」と「やや容易になった」の回答割合の合計。

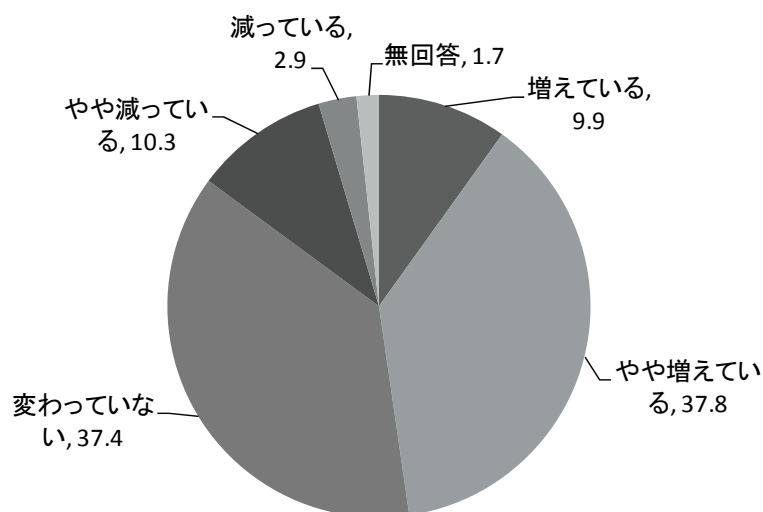
売上高・出荷額の状況との関連を見ると、売上高・出荷額の状況と教育訓練のための資源の確保状況との間に一貫した関連は見られないが、売上高・出荷額が110以上の事業所では、3年前と比較して、教育訓練を実施する時間や予算の確保及び教育訓練に関する情報収集が容易になったと考える事業所が多くなっている。所在地域における技能者の育成・能力開発の取組み状況別にみると、取組み状況の熱心度に比例して、熱心に取組みを行っている地域にある事業所ほど、教育訓練を実施する時間・予算・担当者・指導者・設備・機械の確保及び教育訓練に関する情報収集が、3年前と比較して、容易になったと考える事業所が多くなっている（図表2-5-12）。

## 第5節 教育訓練に投資した時間－現状と今後－

### 1. 現在の状況

3年前と比較して、技能系正社員の教育訓練に投資した時間が「増えている」（「増えている」、「やや増えている」）と考えている事業所が47.7%、「変わっていない」が37.4%、「減っている」（「やや減っている」、「減っている」）と考える事業所が13.2%であり、減っていると考えている事業所よりも増えていると考えている事業所が多くなっている（図表2-5-13）。

図表2-5-13  
技能系正社員の教育訓練に費やす時間の変化・3年前との比較（単位：％）



これを業種別に集計してみると、鉄鋼業及び業務用機械器具製造業で、3年前と比較して、技能系正社員の教育訓練に投資した時間が「増えている」と考えている事業所が多く、これに対して、電気機械器具製造業で「減少している」と考えている事業所が多くなっている。

事業所の規模との関連をみると、事業所規模と教育訓練に投資した時間との間に一貫した関連は見られないが、従業員 300 名以上の事業所で、3 年前と比較して、「変わっていない」と考えている事業所が多くなっている。こうした傾向は企業規模別にみても同様な傾向が見られる。また、生産形態との関連をみると、生産形態に関わらず、技能系正社員の教育訓練に投資した時間は変わらない（図表 2-5-14）。

図表 2-5-14 技能系正社員の教育訓練に費やす時間の変化・3 年前との比較：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	増加	変わっていない		減少	減っている		無回答	
			増えている	やや増えている		やや減っている	減っている		
合計	818	47.7	9.9	37.8	37.4	13.2	10.3	2.9	1.7
【業種】									
プラスチック製品製造業	79	36.7	10.1	26.6	44.3	16.5	15.2	1.3	2.5
鉄鋼業	32	71.9	15.6	56.3	21.9	6.3	6.3	0.0	0.0
非鉄金属製造業	40	37.5	2.5	35.0	47.5	15.0	12.5	2.5	0.0
金属製品製造業	192	52.1	14.6	37.5	33.3	12.0	10.4	1.6	2.6
はん用機械器具製造業	14	57.1	7.1	50.0	35.7	7.1	7.1	0.0	0.0
生産用機械器具製造業	56	62.5	14.3	48.2	26.8	10.7	3.6	7.1	0.0
業務用機械器具製造業	32	43.8	6.3	37.5	37.5	15.6	15.6	0.0	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	44.5	6.7	37.8	37.8	15.5	11.1	4.4	2.2
電気機械器具製造業	111	38.7	6.3	32.4	39.6	21.6	15.3	6.3	0.0
情報通信機械器具製造業	10	40.0	0.0	40.0	50.0	10.0	10.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	52.2	8.1	44.1	36.9	9.9	7.2	2.7	0.9
【企業従業員数】									
29名以下	41	29.3	12.2	17.1	51.2	12.2	4.9	7.3	7.3
30～49名	227	44.1	9.3	34.8	42.3	12.3	6.6	5.7	1.3
50～99名	248	54.0	10.9	43.1	31.5	13.3	12.1	1.2	1.2
100～299名	148	51.4	12.8	38.5	31.8	15.5	13.5	2.0	1.4
300名以上	77	35.1	3.9	31.2	49.4	14.3	11.7	2.6	1.3
【事業所従業員数】									
29名以下	51	35.3	11.8	23.5	49.0	11.8	5.9	5.9	3.9
30～49名	231	46.3	9.5	36.8	39.4	13.4	8.2	5.2	0.9
50～99名	256	52.0	10.2	41.8	32.4	14.8	13.3	1.6	0.8
100～299名	189	48.1	11.1	37.0	36.5	13.2	11.1	2.1	2.1
300名以上	42	42.9	2.4	40.5	47.6	9.5	9.5	0.0	0.0
【生産形態】									
量産中心	248	45.2	10.9	34.3	40.3	12.9	10.5	2.4	1.6
多品種少量生産中心	480	48.8	9.2	39.6	36.9	13.1	10.0	3.1	1.3
試作開発中心	24	41.7	4.2	37.5	37.5	16.7	16.7	0.0	4.2
【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】									
70未満	167	54.5	9.0	45.5	31.1	13.8	12.0	1.8	0.6
70以上80未満	152	44.1	10.5	33.6	36.8	15.8	9.9	5.9	3.3
80以上90未満	127	48.0	10.2	37.8	37.8	14.2	11.0	3.1	0.0
90以上100未満	147	46.3	10.9	35.4	40.1	11.6	8.8	2.7	2.0
100以上110未満	137	40.9	6.6	34.3	46.0	11.7	8.8	2.9	1.5
110以上	70	55.7	17.1	38.6	28.6	11.4	11.4	0.0	4.3
【所在地域における技能者の育成・能力開発の取組み】									
熱心である	136	58.1	13.2	44.9	30.1	10.3	8.1	2.2	1.5
やや熱心である	353	49.9	10.2	39.7	35.1	13.3	10.2	3.1	1.7
あまり熱心ではない	241	44.0	7.5	36.5	38.6	17.0	13.7	3.3	0.4
熱心ではない	65	32.3	12.3	20.0	55.4	9.2	6.2	3.1	3.1



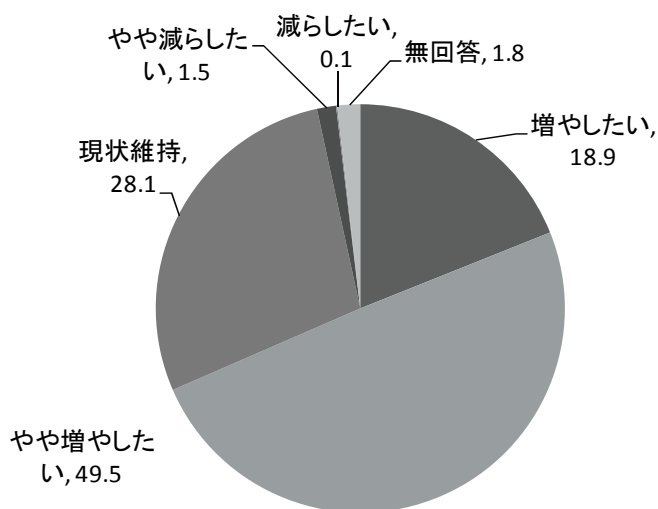
売上高・出荷額の状況との関連を見ると、売上高・出荷額の状況と現在の教育訓練に投資した時間との間に一貫した関連は見られないが、売上高・出荷額が110以上の事業所及び70未満の事業所で教育訓練に投資した時間が「増えている」と考えている事業所が多くなっている。所在地域における技能者の育成・能力開発の取組み状況別にみると、取組み状況の熱心度に比例して、熱心に取組みを行っている地域にある事業所ほど、現在の教育訓練に投資した時間が「増えている」と考えている事業所が多くなっており、地域の能力開発に関する積極的な取組みが事業所の能力開発の投資行動にも大きな影響を及ぼしていることが推測できる（図表2-5-14）。

## 2. 今後の方針

今後の方針について、現在と比較して、技能系正社員の教育訓練に投資する時間の増減についてみてみよう。「増やしたい」（「増やしたい」、「やや増やしたい」）と考えている事業所が68.4%、「現状維持」が28.1%、「減らしたい」（「やや減らしたい」、「減らしたい」）と考えている事業所が1.6%であり、ほとんどの事業所で現状よりも投資時間を増やしたいと考えている（図表2-5-15）。

図表2-5-15

技能系正社員の教育訓練に費やす時間についての今後の方針・現在との比較（単位：％）



これを業種別に集計してみると、すべての業種で、現状と比較して、技能系正社員の教育訓練への投資時間を「増やしたい」と考えており、そのなかでも、とくに、こうした傾向は輸送業用機械器具製造業及び電気機械器具製造業で顕著に見られる。事業所の規模との関連でみると、事業所規模が大きくなるほど、投資時間を「増やしたい」と考えている事業所が多くなっている。こうした傾向は企業規模との関連でみても同様な傾向が見られる。また、生産形態との関連をみると、生産形態に関わらず、今後の技能系正社員の教育訓練への投資

時間の方針は変わらない（図表2-5-16）。

図表2-5-16

技能系正社員の教育訓練に費やす時間についての今後の方針・現在との比較：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	増加	増加		現状維持	減少	減少		無回答
			増やしたい	やや増やしたい			やや減たしたい	減たしたい	
合計	818	68.4	18.9	49.5	28.1	1.6	1.5	0.1	1.8
<b>【業種】</b>									
プラスチック製品製造業	79	64.6	19.0	45.6	30.4	2.5	2.5	0.0	2.5
鉄鋼業	32	71.9	18.8	53.1	18.8	9.4	9.4	0.0	0.0
非鉄金属製造業	40	67.5	22.5	45.0	32.5	0.0	0.0	0.0	0.0
金属製品製造業	192	69.3	25.0	44.3	27.1	1.0	1.0	0.0	2.6
はん用機械器具製造業	14	64.2	7.1	57.1	35.7	0.0	0.0	0.0	0.0
生産用機械器具製造業	56	69.7	16.1	53.6	26.8	3.6	1.8	1.8	0.0
業務用機械器具製造業	32	62.5	28.1	34.4	34.4	0.0	0.0	0.0	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	64.5	17.8	46.7	28.9	4.4	4.4	0.0	2.2
電気機械器具製造業	111	73.0	15.3	57.7	27.0	0.0	0.0	0.0	0.0
情報通信機械器具製造業	10	70.0	20.0	50.0	30.0	0.0	0.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	76.6	14.4	62.2	22.5	0.0	0.0	0.0	0.9
<b>【企業従業員数】</b>									
29名以下	41	43.9	19.5	24.4	41.5	4.9	4.9	0.0	9.8
30～49名	227	65.2	16.7	48.5	31.3	2.2	2.2	0.0	1.3
50～99名	248	68.5	19.8	48.8	29.8	0.4	0.4	0.0	1.2
100～299名	148	71.6	20.9	50.7	25.0	2.0	2.0	0.0	1.4
300名以上	77	79.2	22.1	57.1	16.9	2.6	1.3	1.3	1.3
<b>【事業所従業員数】</b>									
29名以下	51	51.0	25.5	25.5	37.3	5.9	5.9	0.0	5.9
30～49名	231	65.8	16.5	49.4	31.2	2.2	2.2	0.0	0.9
50～99名	256	68.4	20.3	48.0	30.5	0.4	0.4	0.0	0.8
100～299名	189	75.7	21.7	54.0	20.1	2.1	1.6	0.5	2.1
300名以上	42	83.3	19.0	64.3	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>【生産形態】</b>									
量産中心	248	70.2	21.0	49.2	26.2	2.0	2.0	0.0	1.6
多品種少量生産中心	480	67.7	17.1	50.6	29.6	1.2	1.0	0.2	1.5
試作開発中心	24	62.5	16.7	45.8	29.2	4.2	4.2	0.0	4.2
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>									
70未満	167	69.5	17.4	52.1	28.1	1.2	0.6	0.6	1.2
70以上80未満	152	71.7	23.0	48.7	23.0	2.0	2.0	0.0	3.3
80以上90未満	127	71.7	18.9	52.8	25.2	3.1	3.1	0.0	0.0
90以上100未満	147	66.0	15.6	50.3	31.3	0.7	0.7	0.0	2.0
100以上110未満	137	59.9	18.2	41.6	37.2	1.5	1.5	0.0	1.5
110以上	70	71.4	22.9	48.6	22.9	1.4	1.4	0.0	4.3
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>									
日本国内	345	65.5	17.1	48.4	30.4	1.7	1.7	0.0	2.3
中国	352	74.1	19.6	54.5	24.1	1.1	1.1	0.0	0.6
中国以外のアジア地域	63	63.5	27.0	36.5	30.2	1.6	1.6	0.0	4.8
<b>【製品市場における国内外の比重:今後3年間】</b>									
国内マーケット中心	498	66.9	18.1	48.8	29.3	2.0	2.0	0.0	1.8
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	208	71.2	19.7	51.4	27.4	1.0	0.5	0.5	0.5
海外マーケット中心	72	77.8	27.8	50.0	20.8	0.0	0.0	0.0	1.4
<b>【所在地域における技能者の育成・能力開発の取組み】</b>									
熱心である	136	58.1	13.2	44.9	30.1	10.3	8.1	2.2	1.5
やや熱心である	353	49.9	10.2	39.7	35.1	13.3	10.2	3.1	1.7
あまり熱心ではない	241	44.0	7.5	36.5	38.6	17.0	13.7	3.3	0.4
熱心ではない	65	32.3	12.3	20.0	55.4	9.2	6.2	3.1	3.1

売上高・出荷額の状況との関連を見ると、売上高・出荷額の状況に関わらず、概ね、今後の技能系正社員の教育訓練への投資時間の方針は変わらない。最も脅威と感じる競争相手の立地地域との関連を見ると、現在、中国を最も脅威と感じる競争相手の立地地域と考えている事業所ほど、今後3年間における製品市場における国内外の比重との関連を見ると、国内マーケット中心よりも海外マーケット中心にしたいと考えている事業所ほど、教育訓練への投資時間を「増やしたい」と考えている。所在地における技能者の育成・能力開発の取り組み状況別にみると、取り組み状況の熱心度に比例して、熱心な取り組みを行っている地域にある事業所ほど、3年前と比較して、現在の教育訓練に投資した時間が「増えている」と考えているだけでなく、今後についても、「増やしたい」と考えている（図表2-5-16）。

## 第6節 教育訓練の方針と戦略

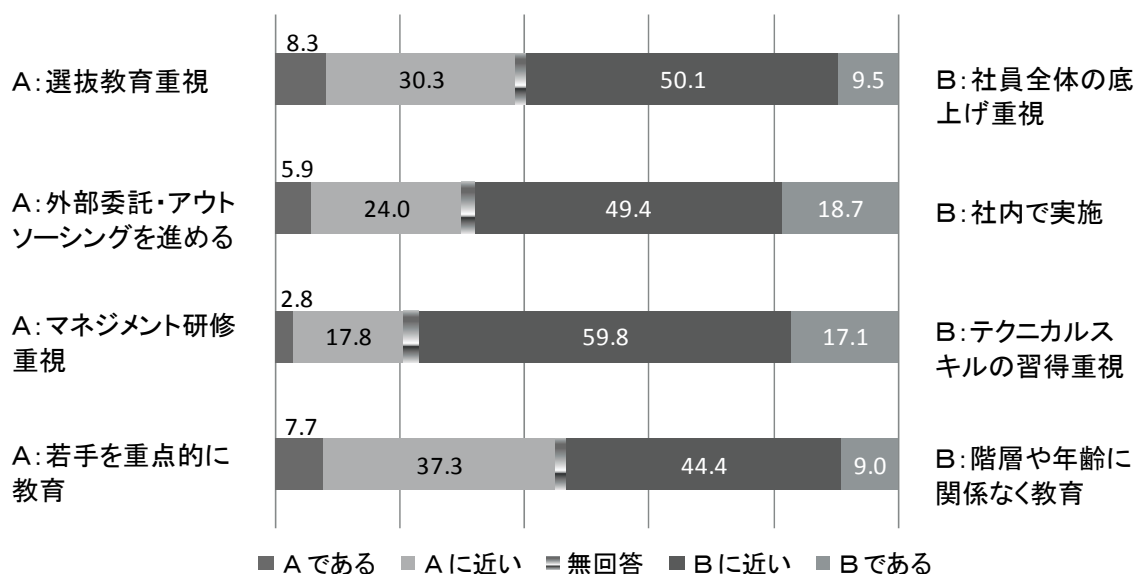
### 1. 教育訓練対象者についての方針

#### (1) 選抜教育か底上げ教育か

##### ①これまでの方針

教育訓練対象者についての方針は、従業員全員の能力レベルを高めることをねらいとした全体的な底上げ教育を重視する方針と、教育訓練投資価値のある従業員を対象とする選抜教育を重視する方針との2つに大別されるが、これまで回答事業所は技能系正社員の教育にあたって、どちらの教育方針を重視してきたのであろうか。図表2-5-17をみると、「全体的な底上げ教育」を重視（「全体的な底上げ教育を重視」、「全体的な底上げ教育を重視に近い」）

図表2-5-17 これまでの技能系正社員の教育訓練の方針（単位：％）



していた事業所が全体の6割弱を占めている。それに対して、「選抜教育」を重視（「選抜教育を重視」、「選抜教育を重視に近い」）していた事業所は4割弱であり、これまで半数以上の事業所が全体的な底上げ教育訓練を重視してきたことがわかる。

これを業種別に集計してみると、生産用機械器具製造業及び鉄鋼業で「社員全体の底上げ教育」を、輸送用機械器具製造業で「選抜教育」を、重視してきたと考えている事業所が多くなっている。事業所の規模との関連をみると、事業所規模300名以上を除けば、事業所規模が大きくなるほど、「選抜教育」を重視してきたと考えている事業所が多くなっている。こうした傾向は企業規模との関連でも見られる。また生産形態との関連をみると、生産形態に関わらず、教育訓練対象者の方針は変わらない（図表2-5-18）。

売上高・出荷額の状況との関連を見ると、売上高・出荷額の状況に関わらず、概ね、教育訓練対象者の方針は変わらない。現在の製品市場における国内外の比重との関連を見ると、国内マーケット中心よりも海外マーケット中心に活動している事業所ほど、「選抜教育」を重視してきたと考えている事業所が多くなっている（図表2-5-18）。

## ②今後の方針

こうしたこれまでの教育訓練対象者の方針（底上げ教育の重視）は将来に向かっても維持されそうである（図表2-5-19）。

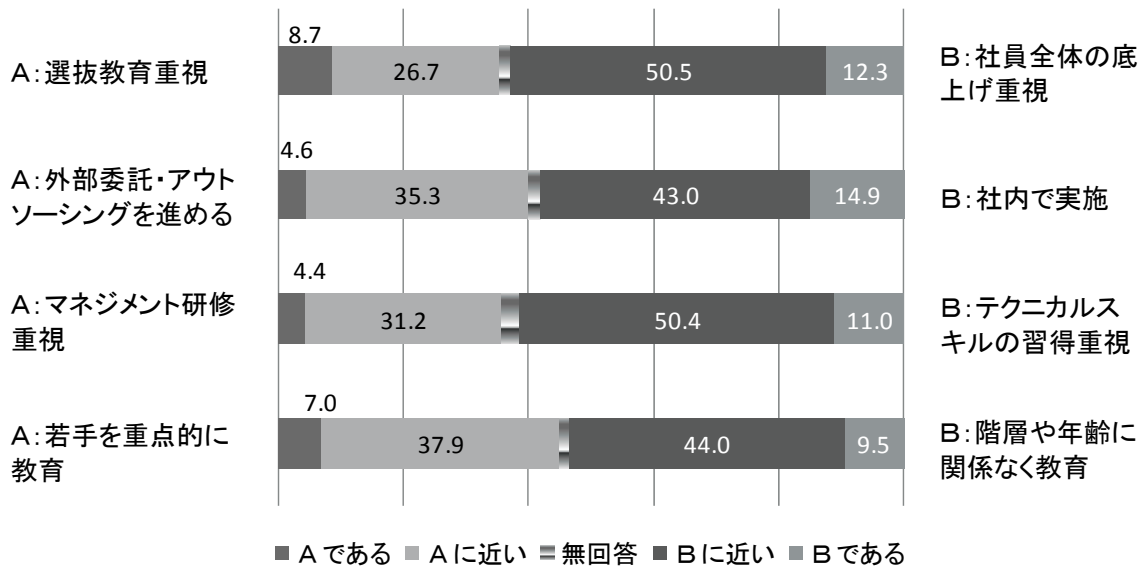
これを業種別に集計してみると、プラスチック製品製造業及び輸送用機械器具製造業で、「選抜教育」から「社員全体の底上げ教育」へ教育訓練の方針を変更したいと考えている事業所が多くなっている。事業所の従業員規模との関連をみると、100～299名の事業所を除けば、従業員規模に関わらず、今後も「社員全体の底上げ教育」を重視する方針に変わりはない。また、生産形態との関連をみると、生産形態に関わらず、今後の教育訓練対象者の方針は変わらない（図表2-5-20）。

売上高・出荷額の状況との関連を見ると、売上高・出荷額100以上110未満の事業所を除けば、売上高・出荷額を伸ばしている事業所ほど、「社員全体の底上げ」から「選抜教育」へ教育訓練の方針を変更したいと考えている事業所が多くなっている。最も脅威と感じる競争相手の立地地域との関連を見ると、現在、日本以外の海外の地域を最も脅威と感じる競争相手の立地地域と考えている事業所ほど、今後3年間における製品市場における国内外の比重との関連を見ると、国内マーケット中心よりも海外マーケット中心にしたいと考えている事業所ほど、今後、「選抜教育」を重視したいと考えている事業所が多くなっている（図表2-5-20）。

図表 2-5-18 これまでの技能系正社員の教育訓練の方針－選抜教育か底上げ教育か：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	選抜教育 を重視	選抜教育 を重視に 近い	社員全体 の底上げ 教育を重 視に近い	社員全体 の底上げ 教育を重 視	無回答
合計	818	8.3	30.3	50.1	9.5	1.7
<b>【業種】</b>						
プラスチック製品製造業	79	6.3	29.1	51.9	11.4	1.3
鉄鋼業	32	12.5	21.9	56.3	9.4	0.0
非鉄金属製造業	40	0.0	37.5	52.5	10.0	0.0
金属製品製造業	192	8.9	30.2	50.0	8.3	2.6
はん用機械器具製造業	14	14.3	7.1	71.4	7.1	0.0
生産用機械器具製造業	56	8.9	21.4	57.1	12.5	0.0
業務用機械器具製造業	32	9.4	25.0	43.8	18.8	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	4.4	31.1	51.1	8.9	4.4
電気機械器具製造業	111	5.4	35.1	53.2	6.3	0.0
情報通信機械器具製造業	10	20.0	30.0	40.0	10.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	11.7	36.0	38.7	12.6	0.9
<b>【企業従業員数】</b>						
29名以下	41	7.3	26.8	56.1	2.4	7.3
30～49名	227	9.7	22.5	56.4	9.7	1.8
50～99名	248	4.4	31.5	49.2	13.3	1.6
100～299名	148	12.2	39.9	41.2	5.4	1.4
300名以上	77	6.5	36.4	42.9	14.3	0.0
<b>【事業所従業員数】</b>						
29名以下	51	5.9	25.5	60.8	3.9	3.9
30～49名	231	9.5	23.4	55.8	10.0	1.3
50～99名	256	6.3	31.3	50.4	11.3	0.8
100～299名	189	11.6	39.7	42.3	5.3	1.1
300名以上	42	7.1	28.6	47.6	16.7	0.0
<b>【生産形態】</b>						
量産中心	248	9.7	30.6	48.8	9.7	1.2
多品種少量生産中心	480	7.3	30.6	50.6	10.2	1.3
試作開発中心	24	8.3	41.7	41.7	4.2	4.2
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>						
70未満	167	9.6	29.9	47.3	12.0	1.2
70以上80未満	152	9.2	31.6	43.4	13.2	2.6
80以上90未満	127	7.1	32.3	54.3	6.3	0.0
90以上100未満	147	6.1	29.9	55.8	6.8	1.4
100以上110未満	137	8.0	32.1	48.2	9.5	2.2
110以上	70	10.0	25.7	50.0	10.0	4.3
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>						
国内マーケット中心	649	7.4	29.7	51.3	10.2	1.4
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	10.9	30.9	50.0	7.3	0.9
海外マーケット中心	42	11.9	42.9	33.3	9.5	2.4

図表 2-5-19 今後3年間の技能系正社員の教育訓練の方針（単位：％）



## （2）若年層重点的か階層・年齢層を絞らないか

### ①これまでの方針

次に、教育訓練対象の方針を教育訓練の投資を重点的に配分する必要がある若年層か、あるいは、特定の階層・年齢に関係なく配分するののかについてみてみよう。前掲図表 2-5-17 をみると、「階層や年齢に関係ない教育訓練」を実施（「階層や年齢に関係なく教育を重視」と「階層や年齢に関係ない教育を重視に近い」の回答）していた事業所が全体の5割強（同・9.0％、同・44.4％）を占めている。それに対して、「若年層を重視した教育」（「若年層を重視」と「若年層を重視に近い」）をしていた事業所は4割強（同・7.7％、同・37.3％）であり、これまで半数程度の事業所が特定の階層や年齢に関係ない教育訓練を実施してきたことがわかる。

これを業種別に集計してみると、電子部品・デバイス・電子回路製造業及び鉄鋼業で、「階層や年齢に関係ない教育訓練」を、金属製品製造業及び生産用機械器具製造業で「若年層を重視した教育訓練」を、実施してきた事業所が多くなっている。事業所の規模との関連をみると、教育訓練対象者の実施方針と事業所規模との間に一貫した関連は見られない。また、生産形態との関連をみると、生産形態に関わらず、教育訓練対象者の実施方針は変わらない（図表 2-5-21）。

売上高・出荷額の状況との関連を見ると、売上高・出荷額の状況に関わらず、概ね、教育訓練対象者の実施方針は変わらない。現在の製品市場における国内外の比重との関連を見ても、活動しているマーケットに関係なく、教育訓練対象者の実施方針は変わらない（図表 2-5-21）。

図表2-5-20

今後3年間の技能系正社員の教育訓練の方針・回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	選抜教育を重視 <sup>1)</sup>		教育訓練の外部委託・アウトソーシングを進める <sup>2)</sup>		マネジメント研修を重視 <sup>3)</sup>		若手社員に重点的に教育訓練を実施 <sup>4)</sup>	
		今後	今後一 これまで	今後	今後一 これまで	今後	今後一 これまで	今後	今後一 これまで
合計	818	35.4	-3.2	39.9	10.0	35.6	15.0	44.9	-0.1
<b>【業種】</b>									
プラスチック製品製造業	79	20.3	-15.1	25.4	1.3	32.9	17.7	45.6	-1.2
鉄鋼業	32	37.5	3.1	34.4	3.1	31.3	9.4	34.4	3.1
非鉄金属製造業	40	32.5	-5.0	50.0	17.5	32.5	17.5	40.0	0.0
金属製品製造業	192	37.5	-1.6	37.5	3.1	33.8	10.4	47.4	-2.6
はん用機械器具製造業	14	42.8	21.4	71.4	42.8	42.9	28.6	50.0	14.3
生産用機械器具製造業	56	32.1	1.8	42.8	10.7	25.0	12.5	46.4	-3.6
業務用機械器具製造業	32	34.4	0.0	46.9	18.7	43.7	31.2	46.9	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	24.4	-11.1	26.6	6.6	26.6	4.3	26.7	2.3
電気機械器具製造業	111	45.9	5.4	46.8	18.0	40.5	17.1	45.0	0.9
情報通信機械器具製造業	10	30.0	-20.0	50.0	10.0	60.0	30.0	40.0	-10.0
輸送用機械器具製造業	111	36.0	-11.7	41.4	9.9	35.1	18.0	53.1	4.5
<b>【企業従業員数】</b>									
29名以下	41	36.6	2.4	29.3	12.2	34.1	17.1	39.0	2.4
30～49名	227	33.0	0.9	39.6	12.3	29.1	13.7	42.3	-1.3
50～99名	248	36.7	0.8	40.3	12.1	36.7	19.4	48.0	-2.0
100～299名	148	34.5	-17.6	41.2	0.0	36.5	12.8	43.2	5.4
300名以上	77	39.0	-3.9	33.8	10.4	50.6	13.0	41.6	-6.5
<b>【事業所従業員数】</b>									
29名以下	51	31.4	0.0	27.5	11.8	25.5	7.8	39.2	3.9
30～49名	231	32.9	0.0	41.1	14.7	30.7	13.9	43.3	-4.3
50～99名	256	37.5	0.0	42.6	12.1	36.7	21.5	50.0	4.3
100～299名	189	37.0	-14.3	41.8	1.6	40.2	12.7	44.4	1.1
300名以上	42	38.1	2.4	21.4	2.4	50.0	2.4	40.5	-14.3
<b>【生産形態】</b>									
量産中心	248	35.1	-5.2	36.7	7.7	35.4	10.0	46.2	2.2
多品種少量生産中心	480	35.6	-2.3	41.3	10.3	34.6	14.6	38.2	-6.8
試作開発中心	24	29.2	-20.8	37.5	16.7	50.0	33.3	52.3	6.4
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>									
70未満	167	32.9	-6.6	38.9	7.2	37.7	16.2	37.7	-7.2
70以上80未満	152	38.2	-2.6	36.8	7.2	37.5	11.8	48.0	1.3
80以上90未満	127	36.2	-3.1	42.5	11.8	40.9	24.4	42.5	-1.6
90以上100未満	147	37.4	1.4	40.8	11.6	31.3	8.8	47.6	6.8
100以上110未満	137	27.7	-12.4	35.8	8.0	28.5	9.5	47.4	-0.7
110以上	70	41.4	5.7	45.7	14.3	32.9	17.1	45.7	2.9
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>									
日本国内	345	31.3	—	38.3	—	32.8	—	44.9	—
中国	352	38.9	—	40.6	—	36.9	—	44.9	—
中国以外のアジア地域	63	38.1	—	44.4	—	46.0	—	42.9	—
<b>【製品市場における国内外の比重:今後3年間】</b>									
国内マーケット中心	498	31.1	—	38.6	—	33.7	—	44.2	—
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	208	44.2	—	39.9	—	38.9	—	49.0	—
海外マーケット中心	72	44.4	—	50.0	—	41.7	—	44.4	—

- 注：1) これまで及び今後の割合は「選抜教育を重視」と「選抜教育を重視に近い」の合計。  
 2) これまで及び今後の割合は「教育訓練の外部委託を進める」と「教育訓練の外部委託を進めるに近い」の合計。  
 3) これまで及び今後の割合は「マネジメント研修を重視」と「マネジメント研修を重視に近い」の合計。  
 4) これまで及び今後の割合は「若手社員に重点的に教育訓練を重視」と「若手社員に重点的に教育訓練を重視に近い」の合計。

図表 2-5-2 1

これまでの技能系正社員の教育訓練の方針－若年層重点的か階層・年齢層を絞らないか：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	若手社員 に重点的 に実施	若手社員 に重点的 に実施に 近い	階層や年 齢に関係 なく実施 に近い	階層や年 齢に関係 なく実施	無回答
合計	818	7.7	37.3	44.4	9.0	1.6
<b>【業種】</b>						
プラスチック製品製造業	79	7.6	39.2	41.8	10.1	1.3
鉄鋼業	32	0.0	31.3	59.4	9.4	0.0
非鉄金属製造業	40	12.5	27.5	52.5	7.5	0.0
金属製品製造業	192	9.9	40.1	41.1	6.8	2.1
はん用機械器具製造業	14	0.0	35.7	57.1	7.1	0.0
生産用機械器具製造業	56	14.3	35.7	37.5	12.5	0.0
業務用機械器具製造業	32	15.6	31.3	37.5	12.5	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	0.0	24.4	57.8	13.3	4.4
電気機械器具製造業	111	6.3	37.8	48.6	7.2	0.0
情報通信機械器具製造業	10	10.0	40.0	40.0	10.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	7.2	41.4	41.4	9.0	0.9
<b>【企業従業員数】</b>						
29名以下	41	9.8	26.8	41.5	14.6	7.3
30～49名	227	7.5	36.1	43.6	11.5	1.3
50～99名	248	8.5	41.5	38.3	10.1	1.6
100～299名	148	4.7	33.1	53.4	7.4	1.4
300名以上	77	7.8	40.3	46.8	5.2	0.0
<b>【事業所従業員数】</b>						
29名以下	51	7.8	27.5	43.1	17.6	3.9
30～49名	231	9.1	38.5	42.4	9.1	0.9
50～99名	256	8.2	37.5	44.1	9.4	0.8
100～299名	189	6.9	36.5	48.7	6.9	1.1
300名以上	42	7.1	47.6	40.5	4.8	0.0
<b>【生産形態】</b>						
量産中心	248	6.9	37.1	46.0	8.9	1.2
多品種少量生産中心	480	7.7	37.3	44.2	9.6	1.3
試作開発中心	24	16.7	29.2	50.0	0.0	4.2
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>						
70未満	167	8.4	36.5	43.7	10.2	1.2
70以上80未満	152	10.5	36.2	40.8	9.2	3.3
80以上90未満	127	5.5	38.6	49.6	6.3	0.0
90以上100未満	147	8.8	32.0	49.7	8.2	1.4
100以上110未満	137	5.8	42.3	42.3	8.8	0.7
110以上	70	5.7	37.1	40.0	12.9	4.3
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>						
国内マーケット中心	649	8.2	37.0	43.8	9.7	1.4
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	5.5	37.3	50.9	6.4	0.0
海外マーケット中心	42	4.8	42.9	42.9	7.1	2.4



## ②今後の方針

「階層や年齢に関係なく教育」する事業所が多数を占めるという傾向は将来に向かっても変わらないもの見られる（前掲図表 2-5-19 を参照）。

これを業種別に集計してみると（前掲図表 2-5-20 を参照）、業種に関わらず、今後も、「階層や年齢に関係ない教育訓練」を実施していきたいと考えている事業所が多くなっている。事業所の規模との関連をみると、教育訓練対象者の今後の実施方針と事業所規模との間に一貫した関連は見られないが、事業所規模 300 名以上の事業所では、若年層に教育訓練資源を多く配分していた教育訓練から特定の階層や年齢に関係なく、教育訓練資源を配分する方法へ変更したいと考えている事業所が多くなっている。また、生産形態との関連をみる、多品種少量生産中心の事業所ほど、若年層に教育訓練資源を多く配分していた教育訓練から特定の階層や年齢に関係なく、教育訓練資源を配分する方法へ変更したいと考えている事業所が多くなっている。

売上高・出荷額の状況との関連を見ると、今後の教育訓練対象者に関する方針と売上高・出荷額との間に一貫した関連は見られない。最も脅威と感じる競争相手の立地地域との関連及び3年間における製品市場における国内外の比重との関連を見ても、最も脅威と感じる競争相手の立地地域及び今後のマーケットの比重に関係なく、今後の教育訓練対象者に関する方針は変わらない。

## 2. 教育訓練実施方法の方針—社内か外部委託か—

### （1）これまでの方針

これまでの教育訓練実施方法に対する考え方について前掲図表 2-5-17 をみると、7割弱の事業所が「研修を社内」で実施（「研修は社内で実施する」18.7%、「研修は社内で実施するに近い」49.4%）しているのに対し、「外部委託・アウトソーシング」を進めてきた事業所は3割弱（「外部委託・アウトソーシングを進める」5.9%+「外部委託・アウトソーシングを進めるに近い」24.0%）程度である。

これを業種別に集計してみると、プラスチック製品製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業及び電気機械器具製造業で「社内教育」を、金属製品製造業で「外部委託・アウトソーシング」を、重視してきたと考えている事業所が多くなっている。事業所の規模との関連をみると、事業所規模 300 名以上を除けば、事業所規模が大きくなるほど、「外部委託・アウトソーシング」を重視してきたと考えている事業所が多くなっている。こうした傾向は企業規模との関連でも見られる。また、生産形態との関連をみると、生産形態に関わらず、教育訓練実施方法の方針は変わらない（図表 2-5-22）。

売上高・出荷額の状況との関連を見ると、売上高・出荷額の状況に関わらず、概ね、教育訓練実施方法の方針は変わらない。現在の製品市場における国内外の比重との関連を見ると、海外マーケット中心よりも国内マーケット中心に活動している事業所ほど、「外部委託・アウ

トソーシング」を重視してきたと考えている事業所が多くなっている（図表2-5-22）。

図表2-5-22 これまでの技能系正社員の教育訓練の方針—社内か外部委託か：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	教育訓練 の外部委 託・アウト ソーシ ングを重視 に近い	教育訓練 の外部委 託・アウト ソーシ ングを重視 に近い	社内を重 視に近い	社内を重 視	無回答
合計	818	5.9	24.0	49.4	18.7	2.1
<b>【業種】</b>						
プラスチック製品製造業	79	5.1	19.0	48.1	26.6	1.3
鉄鋼業	32	9.4	21.9	43.8	25.0	0.0
非鉄金属製造業	40	2.5	30.0	47.5	20.0	0.0
金属製品製造業	192	6.3	28.1	44.3	18.2	3.1
はん用機械器具製造業	14	14.3	14.3	64.3	7.1	0.0
生産用機械器具製造業	56	8.9	23.2	48.2	19.6	0.0
業務用機械器具製造業	32	6.3	21.9	50.0	18.8	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	6.7	13.3	53.3	22.2	4.4
電気機械器具製造業	111	3.6	25.2	55.0	15.3	0.9
情報通信機械器具製造業	10	10.0	30.0	40.0	10.0	10.0
輸送用機械器具製造業	111	8.1	23.4	52.3	15.3	0.9
<b>【企業従業員数】</b>						
29名以下	41	7.3	9.8	58.5	17.1	7.3
30～49名	227	5.7	21.6	52.0	18.5	2.2
50～99名	248	5.2	23.0	49.6	20.2	2.0
100～299名	148	7.4	33.8	41.2	16.2	1.4
300名以上	77	2.6	20.8	54.5	20.8	1.3
<b>【事業所従業員数】</b>						
29名以下	51	5.9	9.8	58.8	21.6	3.9
30～49名	231	6.5	19.9	53.7	18.2	1.7
50～99名	256	5.9	24.6	48.0	20.3	1.2
100～299名	189	7.4	32.8	43.9	14.8	1.1
300名以上	42	2.4	16.7	59.5	21.4	0.0
<b>【生産形態】</b>						
量産中心	248	4.8	24.2	51.6	18.1	1.2
多品種少量生産中心	480	5.6	25.4	48.3	19.0	1.7
試作開発中心	24	12.5	8.3	58.3	12.5	8.3
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>						
70未満	167	6.0	25.7	46.7	20.4	1.2
70以上80未満	152	5.9	23.7	42.1	25.0	3.3
80以上90未満	127	6.3	24.4	53.5	15.0	0.8
90以上100未満	147	5.4	23.8	53.1	15.6	2.0
100以上110未満	137	4.4	23.4	49.6	20.4	2.2
110以上	70	8.6	22.9	50.0	14.3	4.3
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>						
国内マーケット中心	649	6.0	24.3	47.9	19.9	1.8
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	3.6	24.5	56.4	14.5	0.9
海外マーケット中心	42	4.8	19.0	54.8	19.0	2.4

## (2) 今後の方針

これまでの教育訓練は社内主導で行われているが、今後についてはこうした状況に若干変更がみられそうである。先ほどの図表 2-5-19 をみると、今後の教育訓練実施方法について、これまでの実施方法と同様に社内主導型の回答が多いものの、その回答割合はこれまでの 68.1%（「社内で実施」＋「社内で実施に近い」の合計）から 57.9%（同）へと約 10 ポイント低下している。それに対して外部委託・アウトソーシングを進めるという回答が 39.9%（「外部委託・アウトソーシングを進める」＋「外部委託・アウトソーシングを進めるに近い」の合計比率）とこれまでの 29.9%（同）と比べて伸びており、教育投資の効率性の観点から外部委託・アウトソーシングを進めていきたいと考えているのであろう。

これを業種別に集計してみると（前掲図表 2-5-20 を参照）、業務用機械器具製造業、電気機械器具製造業及び非鉄金属製造業で、「社内教育」から「外部委託・アウトソーシング」へ教育訓練実施の方針を変更したいと考えている事業所が多くなっている。事業所従業員規模との間に一貫した関連はないが、99 名以下の事業所では、「社内教育」から「外部委託・アウトソーシング」へ教育訓練実施の方針を変更したいと考えている事業所が多くなっている。また、生産形態との関連をみると、生産形態に関わらず、今後の教育訓練実施方法に関する方針は変わらない。

売上高・出荷額の状況との関連を見ると、売上高・出荷額 110 以上の事業所を除けば、売上高・出荷額の状況に関わらず、今後の教育訓練実施方法の方針は変わらない。最も脅威と感じる競争相手の立地地域との関連を見ると、現在、中国以外のアジア地域を最も脅威と感じる競争相手の立地地域と考えている事業所ほど、3 年間における製品市場における国内外の比重との関連を見ると、国内マーケット中心よりも海外マーケット中心にしたいと考えている事業所ほど、今後、「外部委託・アウトソーシング」を重視したいと考えている事業所が多くなっている。

## 3. 教育訓練分野に関する方針－マネジメントスキル重視かテクニカルスキル重視か－

### (1) これまでの方針

これまでの教育訓練分野に対する考え方について前掲図表 2-5-17 をみると、7 割強の事業所が「テクニカルスキル研修」を重視（「直接仕事に役立つテクニカルスキルを習得する研修」17.1%＋「直接仕事に役立つテクニカルスキルを習得する研修に近い」59.8%）しているのに対し、「マネジメント研修」を重視してきた事業所は 2 割（「マネジメント研修重視」2.8%＋「マネジメント研修重視に近い」17.8%）程度である。

これを業種別に集計してみると、生産用機械器具製造業及び業務用機械器具製造業で「テクニカルスキル研修」を、金属製品製造業及び電気機械器具製造業で「マネジメント研修」を、重視してきたと考えている事業所が多くなっている。事業所の従業員規模との関連をみると、事業所規模 50～99 名を除けば、事業所規模が大きくなるほど、「マネジメント研修」

を重視してきたと考えている事業所が多くなっている。こうした傾向は企業規模との関連でも見られる。また、生産形態との関連をみると、量産中心ほど、「マネジメント研修」を重視してきたと考えている事業所が多くなっている（図表 2-5-23）。

売上高・出荷額の状況との関連を見ると、売上高・出荷額の状況と重視する教育訓練分野の方針との間には一貫した関係は見られない。現在の製品市場における国内外の比重との関連を見ると、マーケットの状況に関係なく、重視する教育訓練分野の方針は変わらない（図表 2-5-23）。

## （２）今後の方針

これまでの教育訓練分野は「テクニカルスキル研修」が中心で行われているが、今後についてはこうした状況に若干変更がみられそうである。先ほどの図表 2-5-19 をみると、今後の教育訓練分野について、これまでの実施分野と同様に「テクニカルスキル研修」の回答が多いものの、その回答率はこれまでの 76.9%（「テクニカルスキルの習得重視」＋「テクニカルスキルの習得重視に近い」の合計）から 61.4%（同）へと約 15 ポイント低下している。それに対して「マネジメント研修」を進めるという回答が 35.6%（「マネジメント研修重視」＋「マネジメント研修重視に近い」の合計）とこれまでの 20.6%（同）と比べて伸びており、訓練分野の配分構造を変更していきたいと考えているのであろう。

これを業種別に集計してみると（前掲図表 2-5-20 を参照）、業務用機械器具製造業及び輸送用機械器具製造業で、「テクニカルスキル研修」から「マネジメント研修」へ教育訓練分野の配分構造を変更したいと考えている事業所が多くなっている。事業所の規模との関連をみると、事業所規模との間に一貫した関連はないが、事業所規模 50～99 名の事業所で、「テクニカルスキル研修」から「マネジメント研修」へ教育訓練の配分構造を変更したいと考えている事業所が多くなっている。また、生産形態との関連をみると、生産形態に関わらず、今後の重視していく教育訓練分野についての方針は変わらない。

売上高・出荷額の状況との間に一貫した関連はない。最も脅威と感じる競争相手の立地地域との関連を見ると、現在、中国以外のアジア地域を最も脅威と感じる競争相手の立地地域と考えている事業所ほど、3 年間における製品市場における国内外の比重との関連を見ると、国内マーケット中心よりも海外マーケット中心にしたいと考えている事業所ほど、今後、「マネジメント研修」を重視したいと考えている事業所が多くなっている。

図表 2-5-23 これまでの技能系正社員の教育訓練の方針—

マネジメントスキル重視かテクニカルスキル重視か：

回答事業所の特性による異同（単位：％）

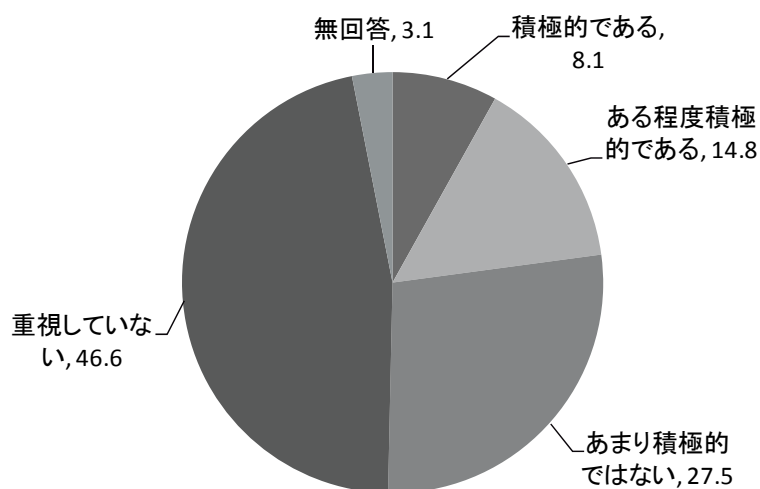
	n	マネジ メント研修 を重視	マネジ メント研修 を重視に 近い	テクニカ ルスキル 研修を重 視に近い	テクニカ ルスキル 研修を重 視	無回答
合計	818	2.8	17.8	59.8	17.1	2.4
<b>【業種】</b>						
プラスチック製品製造業	79	3.8	11.4	62.0	20.3	2.5
鉄鋼業	32	0.0	21.9	56.3	21.9	0.0
非鉄金属製造業	40	0.0	15.0	67.5	15.0	2.5
金属製品製造業	192	3.6	19.8	56.8	16.1	3.6
はん用機械器具製造業	14	0.0	14.3	78.6	7.1	0.0
生産用機械器具製造業	56	1.8	10.7	57.1	30.4	0.0
業務用機械器具製造業	32	3.1	9.4	65.6	18.8	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	6.7	15.6	60.0	13.3	4.4
電気機械器具製造業	111	0.9	22.5	60.4	15.3	0.9
情報通信機械器具製造業	10	10.0	20.0	60.0	10.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	2.7	14.4	64.9	17.1	0.9
<b>【企業従業員数】</b>						
29名以下	41	4.9	12.2	53.7	17.1	12.2
30～49名	227	1.8	13.7	61.7	19.8	3.1
50～99名	248	2.4	14.9	58.9	21.8	2.0
100～299名	148	3.4	20.3	63.5	11.5	1.4
300名以上	77	5.2	32.5	53.2	9.1	0.0
<b>【事業所従業員数】</b>						
29名以下	51	3.9	13.7	54.9	19.6	7.8
30～49名	231	0.9	16.0	61.9	19.9	1.3
50～99名	256	2.3	12.9	62.5	21.1	1.2
100～299名	189	3.7	23.8	60.8	10.6	1.1
300名以上	42	4.8	42.9	42.9	9.5	0.0
<b>【生産形態】</b>						
量産中心	248	4.4	21.0	61.7	11.3	1.6
多品種少量生産中心	480	2.3	17.7	57.7	20.0	2.3
試作開発中心	24	0.0	16.7	62.5	16.7	4.2
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>						
70未満	167	4.8	16.8	60.5	16.8	1.2
70以上80未満	152	2.6	23.0	49.3	21.1	3.9
80以上90未満	127	0.8	15.7	70.9	11.8	0.8
90以上100未満	147	2.7	19.7	59.2	16.3	2.0
100以上110未満	137	2.9	16.1	61.3	16.8	2.9
110以上	70	1.4	14.3	54.3	24.3	5.7
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>						
国内マーケット中心	649	2.6	18.0	59.3	17.7	2.3
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	1.8	16.4	67.3	13.6	0.9
海外マーケット中心	42	2.4	16.7	54.8	23.8	2.4

## 第7節 生産活動の海外移転と教育訓練

### 1. 生産活動の海外移転の今後の方針

事業所が所属する企業全体の今後の生産活動の海外移転の方針は、積極的である（「積極的である」、「ある程度積極的である」）という事業所が 22.9%、消極的である（「あまり積極的でない」、「積極的でない」）という事業所が 74.1%であり、消極的であるという事業所が積極的であるという事業所を大きく上回っている（図表 2-5-24）。

図表 2-5-24 事業所が所属する企業における生産活動の海外移転方針（単位：％）



これを業種別に集計してみると、鉄鋼業、非鉄金属製造業及び電子部品・デバイス・電子回路製造業で、生産活動の海外移転を積極的に考えているという事業所が少なく、これに対して、業務用機械器具製造業、電気機械器具製造業及び輸送用機械器具製造業で積極的に考えているという事業所が多くなっている。事業所の従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、生産活動の海外移転を積極的に考えているという事業所が多くなっている。こうした傾向は企業規模別にみても同様な傾向が見られる。また、生産形態との関連をみると、生産形態に関わらず、今後の生産活動の海外移転の方針は変わらない（図表 2-5-25）。

売上高・出荷額の状況との関連を見ると、売上高・出荷額が 70 以上 80 未満の事業所を除外すれば、売上高・出荷額の状況に関わらず、概ね、今後の生産活動の海外移転の方針は変わらない。最も脅威と感じる競争相手の立地地域との関連を見ると、現在、中国以外のアジア地域を最も脅威と感じる競争相手の立地地域と考えている事業所ほど、現在の製品市場における国内外の比重との関連を見ると、国内マーケットと海外マーケットの両方を中心としている事業所ほど、生産活動の海外移転を積極的に考えているという事業所が多くなっている（図表 2-5-25）。

図表 2-5-25 事業所が属する企業における生産活動の海外移転方針：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

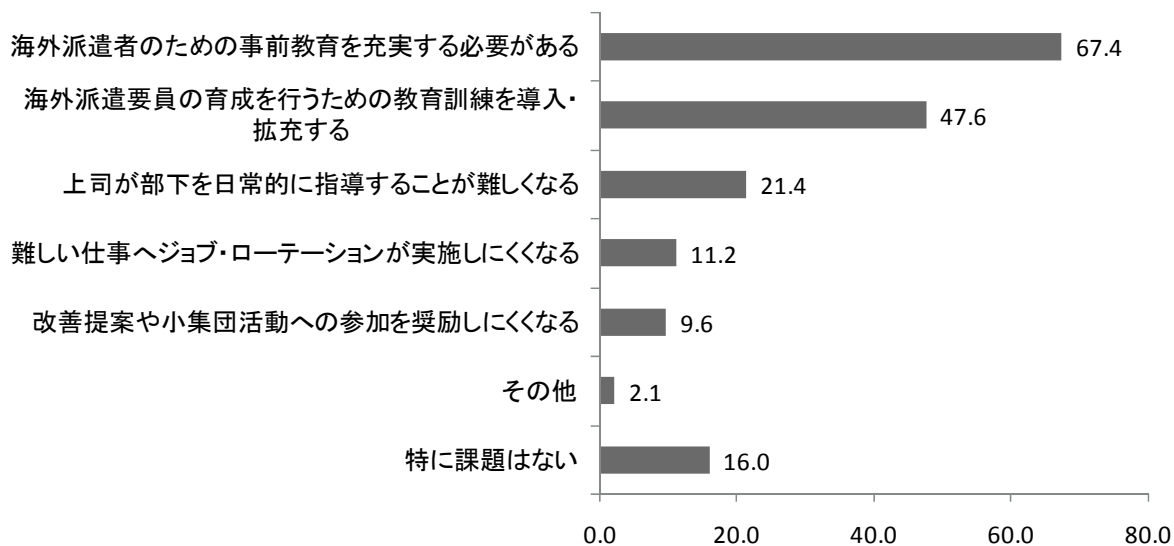
	n	積極派			消極派			無回答
		積極的である	ある程度積極的である		消極派	あまりない積極的でない	積極的ではない	
合計	818	22.9	8.1	14.8	74.1	27.5	46.6	3.1
<b>【業種】</b>								
プラスチック製品製造業	79	21.6	1.3	20.3	74.7	22.8	51.9	3.8
鉄鋼業	32	18.8	6.3	12.5	81.2	40.6	40.6	0.0
非鉄金属製造業	40	15.0	2.5	12.5	82.5	25.0	57.5	2.5
金属製品製造業	192	19.8	7.3	12.5	77.1	27.6	49.5	3.1
はん用機械器具製造業	14	14.3	14.3	0.0	85.7	7.1	78.6	0.0
生産用機械器具製造業	56	23.3	5.4	17.9	71.5	30.4	41.1	5.4
業務用機械器具製造業	32	28.2	9.4	18.8	71.9	31.3	40.6	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	17.8	11.1	6.7	80.0	28.9	51.1	2.2
電気機械器具製造業	111	27.0	12.6	14.4	70.2	27.0	43.2	2.7
情報通信機械器具製造業	10	40.0	0.0	40.0	60.0	30.0	30.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	27.0	12.6	14.4	71.1	29.7	41.4	1.8
<b>【企業従業員数】</b>								
29名以下	41	7.3	0.0	7.3	82.9	24.4	58.5	9.8
30～49名	227	16.3	6.6	9.7	81.1	27.3	53.7	2.6
50～99名	248	20.6	6.0	14.5	77.0	28.2	48.8	2.4
100～299名	148	24.3	8.1	16.2	71.6	31.1	40.5	4.1
300名以上	77	51.9	20.8	31.2	48.1	22.1	26.0	0.0
<b>【事業所従業員数】</b>								
29名以下	51	3.9	0.0	3.9	92.2	29.4	62.7	3.9
30～49名	231	19.5	8.7	10.8	78.4	26.8	51.5	2.2
50～99名	256	19.9	4.7	15.2	78.1	28.5	49.6	2.0
100～299名	189	28.6	10.1	18.5	67.7	29.6	38.1	3.7
300名以上	42	54.8	26.2	28.6	45.2	21.4	23.8	0.0
<b>【生産形態】</b>					0.0			
量産中心	248	23.8	10.1	13.7	75.0	30.6	44.4	1.2
多品種少量生産中心	480	21.9	6.7	15.2	74.8	26.5	48.3	3.3
試作開発中心	24	29.2	12.5	16.7	62.5	33.3	29.2	8.3
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>								
70未満	167	22.2	10.2	12.0	76.0	31.1	44.9	1.8
70以上80未満	152	26.3	5.9	20.4	69.7	25.0	44.7	3.9
80以上90未満	127	19.7	4.7	15.0	78.7	32.3	46.5	1.6
90以上100未満	147	20.4	8.8	11.6	76.2	28.6	47.6	3.4
100以上110未満	137	24.8	7.3	17.5	71.5	21.2	50.4	3.6
110以上	70	24.3	12.9	11.4	71.4	27.1	44.3	4.3
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>								
日本国内	345	13.3	4.9	8.4	84.9	26.7	58.3	1.7
中国	352	29.3	10.5	18.8	67.6	28.7	38.9	3.1
中国以外のアジア地域	63	42.9	17.5	25.4	52.4	25.4	27.0	4.8
<b>【製品市場における国内外の比重・現在】</b>								
国内マーケット中心	649	20.4	7.6	12.8	76.9	27.6	49.3	2.8
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	37.3	10.9	26.4	61.8	31.8	30.0	0.9
海外マーケット中心	42	23.8	9.5	14.3	66.7	23.8	42.9	9.5

## 2. 生産活動の海外移転と教育訓練の課題

所属する企業が生産活動の海外移転を積極的に考えているという事業所は、生産活動の海外移転が進められた場合、技能系正社員の教育訓練に関して、どのような課題が生じると考えているのであろうか。図表 2-5-26 に示したように、「海外派遣者のための事前教育を充実する必要がある」(67.4%) 「海外派遣要員の育成を行うための教育訓練を導入・拡充する」(47.6%) を指摘する事業所は多い反面、「上司が部下を日常的に指導することが難しくなる」(21.4%)、「難しい仕事へジョブ・ローテーションが実施しにくくなる」(11.2%) 及び「改善提案や小集団活動への参加を奨励しにくくなる」(9.6%) を指摘する事業所は多くなく、国内での教育訓練よりも海外派遣要員の事前教育及び育成が課題になると考えている。

図表 2-5-26

生産活動の海外移転に伴う技能系正社員の教育訓練における課題（複数回答、単位：％）



注：所属する企業が生産活動の海外移転に「積極的である」、「ある程度積極的である」と回答した 187 事業所の回答を集計。



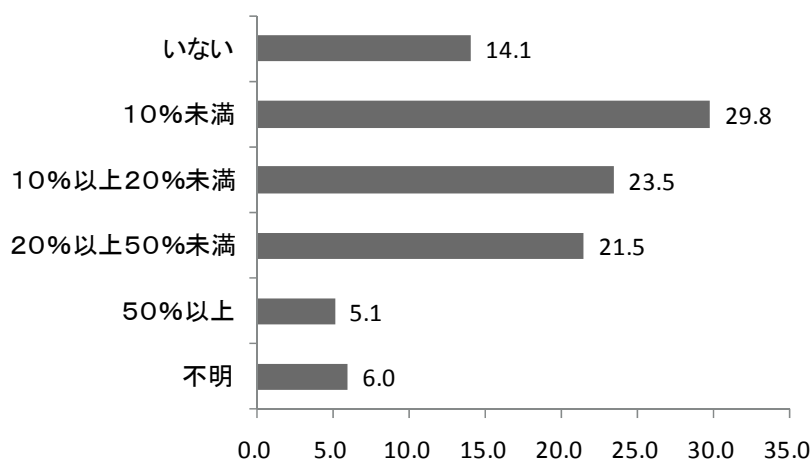
## 第6章 多様な就業形態の活用による技能者の確保

### 第1節 事業所における従業員構成

#### 1. 非正社員の割合

回答事業所における非正社員<sup>1</sup>の割合を集計してみたところ。「10%未満」の事業所が29.8%、「いない」事業所が14.1%であった。半数近くの回答事業所は従業員の9割以上を正社員が占めていることになるが、他方で50%以上が非正社員という事業所も5.1%ある。

図表2-6-1 回答事業所における非正社員の割合（単位：％）



プラスチック製品製造業や電子部品・デバイス・電子回路製造業では、非正社員が従業員全体の「20%以上50%未満」を占めるといふ事業所が3割ほどあり、他業種に比べ高い。また、電気機械器具製造業では「50%以上」を非正社員が占めているといふ事業所が13.5%と回答事業所全体における割合の3倍近くに達している。従業員規模との関連をみると、事業所自体の従業員規模や所属する企業の従業員規模がより小さいグループほど、非正社員が「いない」事業所の割合が高くなっている。業績との間にははっきりとした相関は認められない（図表2-6-2）。

生産形態別の集計に目を向けると、製品当たりのロット数が最も大きいと見られる量産中心の事業所で、「いない」や「10%未満」といふ事業所の割合が最も低く、非正規社員が20%以上を占めるといふ事業所の割合が最も高くなっている。最も脅威となる競争相手の立地別に集計してみると中国に競争相手がいるといふ事業所において、また、製品市場における国内外の比重別に集計してみると海外マーケットを中心とする事業所において、非正社員が

<sup>1</sup> 本調査において非正社員とは、a)パートタイム社員、b)「期間工」「季節工」「契約社員」などと呼ばれるフルタイム契約社員、c)「嘱託」などと呼ばれる定年後の再雇用者や勤務延長者を指している。

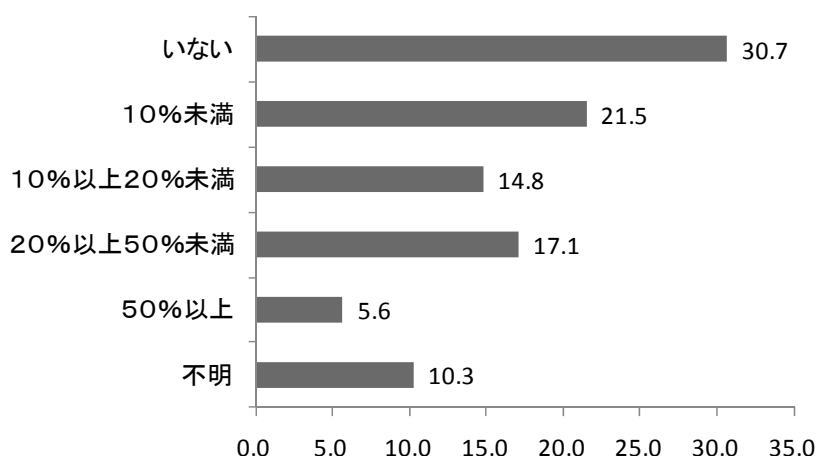
20%以上を占める事業所の割合が最も高くなっている（図表2-6-2）。

図表2-6-2 回答事業所における非正社員の割合：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	いない	10%未満	10%以上20%未満	20%以上50%未満	50%以上	不明
合計	818	14.1	29.8	23.5	21.5	5.1	6.0
<b>【業種】</b>							
プラスチック製品製造業	79	16.5	21.5	21.5	30.4	5.1	5.1
鉄鋼業	32	12.5	46.9	21.9	12.5	3.1	3.1
非鉄金属製造業	40	15.0	35.0	7.5	22.5	12.5	7.5
金属製品製造業	192	14.6	32.8	21.4	22.9	1.6	6.8
はん用機械器具製造業	14	14.3	35.7	35.7	7.1		7.1
生産用機械器具製造業	56	30.4	25.0	25.0	14.3	1.8	3.6
業務用機械器具製造業	32	6.3	37.5	34.4	9.4	3.1	9.4
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	8.9	28.9	11.1	33.3	8.9	8.9
電気機械器具製造業	111	11.7	27.9	23.4	17.1	13.5	6.3
情報通信機械器具製造業	10	0.0	20.0	30.0	40.0	0.0	10.0
輸送用機械器具製造業	111	12.6	37.8	28.8	17.1	1.8	1.8
<b>【企業従業員数】</b>							
29名以下	41	24.4	17.1	24.4	17.1	4.9	12.2
30～49名	227	19.8	31.7	22.0	15.4	2.2	8.8
50～99名	248	14.5	29.8	24.2	22.6	3.2	5.6
100～299名	148	5.4	29.1	21.6	28.4	12.2	3.4
300名以上	77	7.8	45.5	23.4	14.3	5.2	3.9
<b>【事業所従業員数】</b>							
29名以下	28	25.5	17.6	27.5	17.6	9.8	2.0
30～49名	105	22.1	33.8	25.5	17.3	1.3	0.0
50～99名	337	13.3	32.0	25.8	25.4	3.5	0.0
100～299名	240	7.4	29.1	22.2	28.6	12.7	0.0
300名以上	64	4.8	47.6	26.2	19.0	2.4	0.0
<b>【生産形態】</b>							
量産中心	248	9.3	27.0	21.8	28.2	8.9	4.8
多品種少量生産中心	480	14.6	31.3	25.8	17.9	4.2	6.3
試作開発中心	24	33.3	41.7	0.0	16.7	0.0	8.3
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数（2007年度＝100）】</b>							
70未満	167	22.2	26.9	20.4	18.0	6.6	6.0
70以上80未満	152	13.8	26.3	26.3	23.7	4.6	5.3
80以上90未満	127	9.4	37.0	29.1	18.9	1.6	3.9
90以上100未満	147	15.0	30.6	21.8	24.5	4.8	3.4
100以上110未満	137	10.2	27.0	21.9	22.6	8.0	10.2
110以上	70	8.6	40.0	21.4	18.6	4.3	7.1
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>							
日本国内	345	18.8	31.3	20.6	18.8	4.9	5.5
中国	352	10.5	28.1	24.1	25.0	6.0	6.3
中国以外のアジア地域	63	7.9	34.9	33.3	14.3	3.2	6.3
<b>【製品市場における国内外の比重：現在】</b>							
国内マーケット中心	649	14.5	29.7	22.7	21.3	5.5	6.3
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	12.7	35.5	25.5	19.1	3.6	3.6
海外マーケット中心	42	11.9	23.8	28.6	31.0	2.4	2.4

続いて各事業所で働く技能者における非正社員の割合について算出し、まとめてみた（図表 2-6-3）。約 3 割の事業所は技能者の中に非正社員がいない一方、技能者の「20%以上 50%未満」を非正社員が占めている事業所が 17.1%、半数以上が非正社員である事業所は 5.6%で、あわせると 4 分の 1 近くの回答事業所は、技能者の 20%以上が非正社員で占められている。

図表 2-6-3 技能者における非正社員の割合（単位：％）



生産用機械製造業や業務用機械器具製造業では、技能者の中に非正社員が「いない」事業所の割合が他業種に比べて高い。逆に、鉄鋼業や電気器具製造業では、非正社員が技能者の半数以上を占めている事業所が 10%を超えており、非正社員が技能者の「20%以上 50%未満」である事業所までいれると約 3 割に達している。また、事業所の従業員規模や所属する企業の従業員規模が大きいグループほど、技能者の中に非正社員が「いない」事業所の割合が低下しており、「20%以上 50%未満」あるいは「50%以上」を非正社員が占めるという事業所の割合に着目すると、従業員規模 50～99 名、100～299 名の事業所で非正社員の活用が比較的盛んなのではないかと見られる（図表 2-6-4）。

事業所の売上高・出荷額指数によって非正社員比率の状況は異なってくるものの、指数が低いグループほど非正社員比率が高まるといった傾向は見出されない。生産形態別に集計すると、試作開発中心の事業所では「いない」ところが約 6 割、技能者の 20%以上を非正社員が占めるというところは 4.2%にとどまるのに対し、量産中心の事業所では約 3 割の事業所で技能者の 20%以上が非正社員で占められている。製品市場の国内外比重別の異同を見ていくと、海外マーケットを中心とする事業所で非正社員が技能者の 20%以上を占めるという割合がやや高くなっている（図表 2-6-4）。

図表 2-6-4 技能者における非正社員の割合：回答事業所の特性による異同（単位：％）

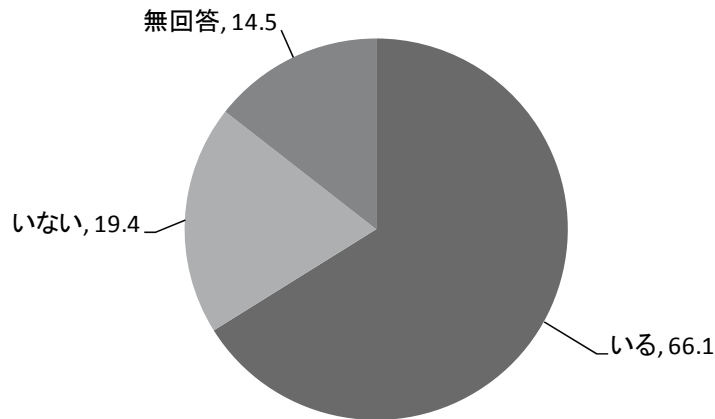
	n	いない	10%未満	10%以上20%未満	20%以上50%未満	50%以上	不明
合計	818	30.7	21.5	14.8	17.1	5.6	10.3
<b>【業種】</b>							
プラスチック製品製造業	79	38.0	15.2	15.2	19.0	5.1	7.6
鉄鋼業	32	31.3	40.6	12.5	6.3	0.0	9.4
非鉄金属製造業	40	30.0	22.5	10.0	12.5	17.5	7.5
金属製品製造業	192	27.6	24.5	12.5	18.2	4.7	12.5
はん用機械器具製造業	14	21.4	28.6	42.9	0.0	0.0	7.1
生産用機械器具製造業	56	42.9	14.3	10.7	21.4	0.0	10.7
業務用機械器具製造業	32	50.0	18.8	21.9	9.4	0.0	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	33.3	15.6	15.6	13.3	8.9	13.3
電気機械器具製造業	111	26.1	17.1	15.3	17.1	13.5	10.8
情報通信機械器具製造業	10	30.0	0.0	0.0	60.0	10.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	21.6	32.4	17.1	18.9	0.9	9.0
<b>【企業従業員数】</b>							
29名以下	41	36.6	12.2	9.8	17.1	0.0	24.4
30～49名	227	38.8	19.8	13.2	11.9	3.5	12.8
50～99名	248	31.9	20.6	14.1	21.0	4.0	8.5
100～299名	148	22.3	25.7	16.9	16.2	12.8	6.1
300名以上	77	16.9	36.4	19.5	15.6	2.6	9.1
<b>【事業所従業員数】</b>							
29名以下	28	39.2	11.8	9.8	13.7	7.8	17.6
30～49名	105	39.0	19.9	15.6	14.3	3.0	8.2
50～99名	337	28.9	22.7	15.2	23.4	3.5	6.3
100～299名	240	22.2	24.9	16.9	16.9	13.2	5.8
300名以上	64	7.1	45.2	21.4	19.0	2.4	4.8
<b>【生産形態】</b>							
量産中心	248	26.2	21.4	15.7	19.0	8.5	9.3
多品種少量生産中心	480	30.0	22.7	15.6	16.3	4.6	10.8
試作開発中心	24	58.3	16.7	8.3	4.2	0.0	12.5
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>							
70未満	167	37.7	18.0	10.8	13.2	6.0	14.4
70以上80未満	152	30.9	20.4	14.5	25.0	1.3	7.9
80以上90未満	127	24.4	29.9	15.7	16.5	2.4	11.0
90以上100未満	147	29.3	18.4	17.0	21.1	6.1	8.2
100以上110未満	137	27.7	21.2	15.3	12.4	13.1	10.2
110以上	70	34.3	27.1	14.3	11.4	5.7	7.1
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>							
日本国内	345	32.2	22.0	12.2	16.8	5.5	11.3
中国	352	30.4	21.0	15.6	19.0	6.3	7.7
中国以外のアジア地域	63	27.0	25.4	20.6	9.5	4.8	12.7
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>							
国内マーケット中心	649	30.8	21.1	14.2	16.9	6.2	10.8
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	34.5	23.6	13.6	16.4	4.5	7.3
海外マーケット中心	42	21.4	23.8	21.4	28.6	0.0	4.8

## 2. 定年後の再雇用者・勤務延長者の有無

技能者として非正社員を雇用している事業所に、非正社員の中に定年後の再雇用者、勤務延長者がいるかどうかをたずねたところ、約3分の2の事業所が「いる」と回答した（図表2-6-5）。

図表 2-6-5

技能者として働く非正社員における定年後の再雇用者・勤務延長者の有無（単位：％）

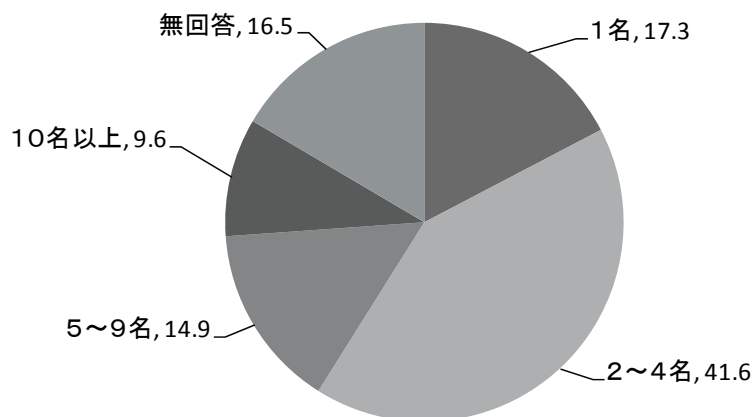


注：技能者として働く非正社員がいる 567 事業所の回答を集計。

さらに、技能者として働く定年後の再雇用者・勤務延長者がいる事業所に、その人数はたずねたところ、「1人」が 17.4%、「2～4名」が 41.6%で、5名未満の事業所が約 6割を占めている。

図表 2-6-6

技能者として働く非正社員における定年後の再雇用者・勤務延長者の人数（単位：％）



注：技能者として働く定年後の再雇用者・勤務延長者がいる 375 事業所の回答を集計。

技能者として働く非正社員における定年後の再雇用者・勤務延長者の有無について、回答事業所の特性による異同を見ていくと、業種別集計では電子部品・デバイス・電子回路製造業で「いる」と回答した事業所が半数にとどまっているのが目立つ。また、事業所従業員規模、所属する企業の従業員規模がより大きなグループほど「いる」の回答率が高くなる傾向が見られる。業績との関連に目を向けると、売上高・出荷額指数が 70 未満の事業所は「いる」

という事業所の割合、他事業所に比べてやや低い。量産中心の生産形態をとる事業所と多品種少量生産中心の生産形態をとる事業所との相違や、最も脅威と感じる競争相手の立地地域による相違、技能者に占める非正社員割合による相違はさほど大きなものではない（図表2-6-7）。

図表2-6-7 技能者として働く非正社員における定年後の再雇用者・勤務延長者の有無：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	いる	いない	無回答
合計	567	66.1	19.4	14.5
<b>【業種】</b>				
プラスチック製品製造業	49	61.2	28.6	10.2
鉄鋼業	22	72.7	18.2	9.1
非鉄金属製造業	28	64.3	21.4	14.3
金属製品製造業	139	69.1	14.4	16.5
はん用機械器具製造業	11	72.7	18.2	9.1
生産用機械器具製造業	32	71.9	9.4	18.8
業務用機械器具製造業	16	81.3	18.8	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	30	50.0	33.3	16.7
電気機械器具製造業	82	62.2	23.2	14.6
情報通信機械器具製造業	7	71.4	28.6	0.0
輸送用機械器具製造業	87	71.3	13.8	14.9
<b>【企業従業員数】</b>				
29名以下	26	50.0	19.2	30.8
30～49名	139	57.6	21.6	20.9
50～99名	169	67.5	18.9	13.6
100～299名	115	73.0	19.1	7.8
300名以上	64	73.4	18.8	7.8
<b>【事業所従業員数】</b>				
29名以下	31	54.8	25.8	19.4
30～49名	141	65.2	19.9	14.9
50～99名	182	67.6	22.5	9.9
100～299名	147	72.1	19.7	8.2
300名以上	39	89.7	7.7	2.6
<b>【生産形態】</b>				
量産中心	183	68.9	18.0	13.1
多品種少量生産中心	336	65.8	19.3	14.9
試作開発中心	10	50.0	20.0	30.0
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>				
70未満	104	58.7	19.2	22.1
70以上80未満	105	69.5	18.1	12.4
80以上90未満	96	72.9	11.5	15.6
90以上100未満	104	68.3	22.1	9.6
100以上110未満	99	62.6	24.2	13.1
110以上	46	65.2	23.9	10.9
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>				
日本国内	234	64.5	20.1	15.4
中国	245	68.2	19.6	12.2
中国以外のアジア地域	46	69.6	15.2	15.2
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>				
国内マーケット中心	449	65.0	19.8	15.1
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	72	70.8	18.1	11.1
海外マーケット中心	33	72.7	21.2	6.1
<b>【事業所の技能者に占める非正社員の割合】</b>				
10%未満	176	74.4	25.0	0.6
10%以上20%未満	121	79.3	19.8	0.8
20%以上50%未満	140	77.1	20.7	2.1
50%以上	46	76.1	23.9	0.0

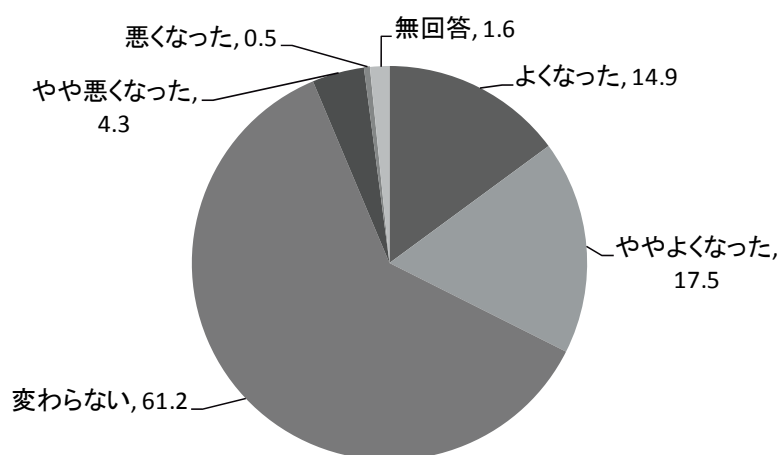
注：技能者として働く非正社員がいる567事業所の回答を集計。

## 第2節 技能系正社員の状況

### 1. 過去3年間の定着率

正社員として製造現場で働く技能者（以下「技能系正社員」と記載）の定着状況については、過去3年間でよくなった（「よくなった」、「ややよくなった」）という事業所が約3分の1を占め、悪くなった（「やや悪くなった」、「悪くなった」）という事業所は約5%にとどまった。残りの約6割は「変わらない」と答えている。

図表2-6-8 過去3年間における技能系正社員の定着状況（単位：％）



金属製品製造業の事業所は定着がよくなったという事業所の割合がやや高いが、その他の業種の間ではさほどの違いは見られない。事業所従業員規模別に集計してみると、30～49名、50～99名、100～299名規模の事業所で良くなったという回答の割合が高く、300名以上の事業所で低くなっている。売上高・出荷額指数とよくなったと回答する事業所の割合との間には相関は認められない。

量産中心と多品種少量生産中心の事業所の間にはさほどの違いはないが、試作開発中心の事業所は他の事業所に比べて定着がよくなったという回答の割合が高い。また、日本国内に競争相手がいるという事業所よりも海外に競争相手がいるという事業所のほうが、製品市場が海外中心であるという事業所のほうがその他の事業所に比べて、定着状況が改善している事業所の比率が高くなっている。技能者に占める非正規社員の割合の大小による違いは見られるものの、割合の大小と定着状況の良し悪しとの間に一貫した関連は見られない（図表2-6-9）。

図表 2-6-9 過去3年間における技能系正社員の定着状況：

回答事業所の特性による異同（単位：％）

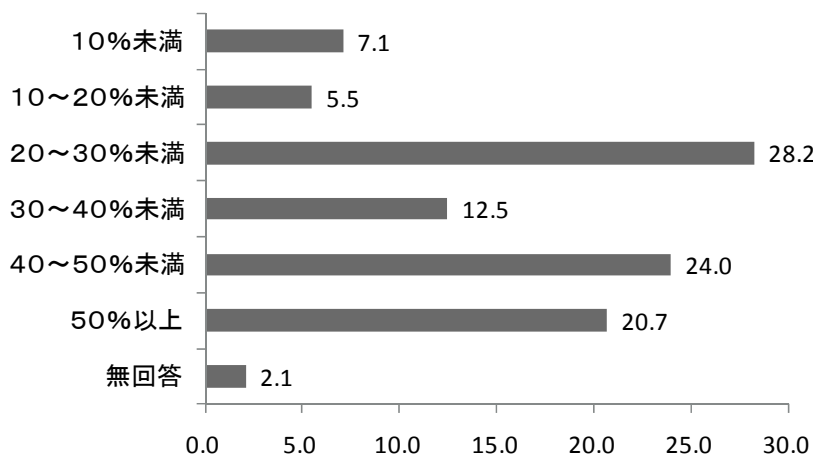
	n	よくなった	ややよくなった	変わらない	やや悪くなった	悪くなった	無回答
合計	818	14.9	17.5	61.2	4.3	0.5	1.6
<b>【業種】</b>							
プラスチック製品製造業	79	10.1	24.1	57.0	7.6	0.0	1.3
鉄鋼業	32	9.4	28.1	56.3	3.1	0.0	3.1
非鉄金属製造業	40	12.5	20.0	67.5	0.0	0.0	0.0
金属製品製造業	192	21.9	16.7	54.7	4.2	0.5	2.1
はん用機械器具製造業	14	14.3	14.3	71.4	0.0	0.0	0.0
生産用機械器具製造業	56	14.3	14.3	66.1	5.4	0.0	0.0
業務用機械器具製造業	32	15.6	21.9	56.3	3.1	0.0	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	8.9	26.7	57.8	2.2	0.0	4.4
電気機械器具製造業	111	11.7	16.2	68.5	2.7	0.9	0.0
情報通信機械器具製造業	10	30.0	20.0	50.0	0.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	17.1	11.7	63.1	4.5	1.8	1.8
<b>【企業従業員数】</b>							
29名以下	41	9.8	7.3	61.0	12.2	2.4	7.3
30～49名	227	15.0	19.4	59.5	4.0	0.9	1.3
50～99名	248	18.1	18.1	59.3	3.6	0.0	0.8
100～299名	148	11.5	18.2	62.8	4.7	0.7	2.0
300名以上	77	13.0	10.4	72.7	2.6	0.0	1.3
<b>【事業所従業員数】</b>							
29名以下	28	3.6	14.3	71.4	7.1	3.6	0.0
30～49名	105	15.2	18.1	58.1	7.6	0.0	1.0
50～99名	337	16.3	18.7	59.6	4.2	0.9	0.3
100～299名	240	15.4	18.8	62.5	3.3	0.0	0.0
300名以上	64	9.4	12.5	76.6	1.6	0.0	0.0
<b>【生産形態】</b>							
量産中心	248	14.9	15.3	62.9	4.4	0.8	1.6
多品種少量生産中心	480	15.2	18.8	60.6	3.8	0.4	1.3
試作開発中心	24	12.5	37.5	41.7	8.3	0.0	0.0
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>							
70未満	167	13.2	19.2	61.1	5.4	0.6	0.6
70以上80未満	152	17.8	13.8	58.6	6.6	1.3	2.0
80以上90未満	127	16.5	15.7	60.6	5.5	0.8	0.8
90以上100未満	147	12.2	16.3	67.3	1.4	0.0	2.7
100以上110未満	137	15.3	21.9	59.9	2.2	0.0	0.7
110以上	70	17.1	14.3	60.0	4.3	0.0	4.3
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>							
日本国内	345	14.8	13.0	66.7	3.5	0.9	1.2
中国	352	14.8	19.9	58.5	5.4	0.0	1.4
中国以外のアジア地域	63	15.9	19.0	55.6	6.3	0.0	3.2
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>							
国内マーケット中心	649	15.1	16.9	61.9	3.9	0.6	1.5
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	12.7	17.3	68.2	1.8	0.0	0.0
海外マーケット中心	42	16.7	21.4	42.9	16.7	0.0	2.4
<b>【事業所の技能者に占める非正社員の割合】</b>							
いない	251	13.5	16.3	63.7	2.8	0.8	2.8
10%未満	176	17.0	17.0	59.7	5.7	0.0	0.6
10%以上20%未満	121	16.5	24.0	55.4	3.3	0.8	0.0
20%以上50%未満	140	12.9	15.7	62.9	7.1	0.7	0.7
50%以上	46	17.4	23.9	58.7	0.0	0.0	0.0



## 2. 35歳未満の割合

技能系正社員に占める35歳未満の割合は、「20～30%未満」というところが約3割と最も多く、以下、「40～50%未満」(24.0%)、「50%以上」(20.7%)と続く(図表2-6-10)。

図表2-6-10 技能系正社員に占める35歳未満の割合(単位:%)



生産用機械器具製造業では、35歳未満が「20%以上30%未満」を占めるという事業所が約4割と他業種に比べて割合が高い。「10%未満」という回答の割合は、事業所従業員規模や所属する企業の従業員規模がより小さいグループほど高く、特に従業員29名以下の事業所では25.0%、30～49名の事業所では17.1%と、より大規模な事業所の数字を大きく上回っている。また、「50%以上」の割合は、大きい順に試作開発中心、多品種少量生産中心、量産中心となっており、製品当たりのロットサイズがより小さいと見られる生産形態の事業所ほど、若年の技能者が集まる傾向にある。業績や競争相手による違いはさほど見られない(図表2-6-11)。

製品市場の国内外比重別の集計に目を移すと、海外マーケット中心の事業所では「10%未満」、「10%以上20%未満」の回答の割合が足して23.8%と、他の事業所が10%程度であるのに比べると高い。技能者に占める非正社員割合と35歳未満の割合との間にははっきりとした関連は認められない(図表2-6-11)。

図表 2-6-1 1

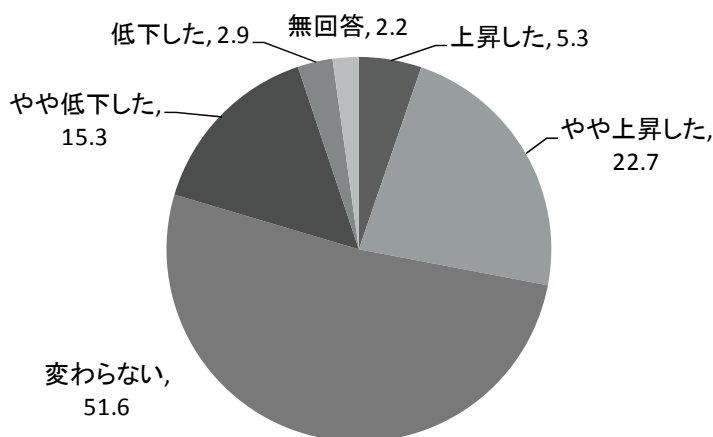
技能系正社員に占める 35 歳未満の割合：回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	10%未満	10~20%未満	20~30%未満	30~40%未満	40~50%未満	50%以上	無回答
合計	818	7.1	5.5	28.2	12.5	24.0	20.7	2.1
<b>【業種】</b>								
プラスチック製品製造業	79	7.6	6.3	27.8	8.9	25.3	22.8	1.3
鉄鋼業	32	3.1	0.0	37.5	12.5	31.3	15.6	0.0
非鉄金属製造業	40	15.0	7.5	25.0	10.0	20.0	22.5	0.0
金属製品製造業	192	7.8	5.2	22.9	14.6	26.6	20.8	2.1
はん用機械器具製造業	14	0.0	14.3	28.6	14.3	14.3	28.6	0.0
生産用機械器具製造業	56	5.4	1.8	41.1	8.9	21.4	21.4	0.0
業務用機械器具製造業	32	6.3	3.1	34.4	6.3	18.8	28.1	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	6.7	8.9	26.7	6.7	24.4	22.2	4.4
電気機械器具製造業	111	5.4	9.0	31.5	18.0	17.1	15.3	3.6
情報通信機械器具製造業	10	10.0	0.0	20.0	0.0	40.0	30.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	3.6	3.6	31.5	10.8	26.1	22.5	1.8
<b>【企業従業員数】</b>								
29名以下	41	22.0	4.9	14.6	7.3	24.4	19.5	7.3
30~49名	227	9.7	4.8	28.6	15.0	20.7	19.4	1.8
50~99名	248	6.0	6.0	31.5	10.9	25.0	19.8	0.8
100~299名	148	4.1	6.8	25.0	12.2	26.4	23.6	2.0
300名以上	77	2.6	2.6	28.6	16.9	27.3	16.9	5.2
<b>【事業所従業員数】</b>								
29名以下	28	25.0	3.6	25.0	3.6	21.4	17.9	3.6
30~49名	105	17.1	4.8	21.0	15.2	16.2	24.8	1.0
50~99名	337	6.8	6.2	31.2	13.6	22.6	19.3	0.3
100~299名	240	1.7	5.4	28.8	10.0	28.8	25.0	0.4
300名以上	64	3.1	4.7	29.7	17.2	28.1	15.6	1.6
<b>【生産形態】</b>								
量産中心	248	6.9	6.0	27.4	12.5	26.2	18.1	2.8
多品種少量生産中心	480	7.3	5.8	29.4	12.1	22.5	21.7	1.3
試作開発中心	24	4.2	4.2	25.0	4.2	33.3	29.2	0.0
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>								
70未満	167	8.4	6.0	27.5	9.6	25.1	21.6	1.8
70以上80未満	152	7.9	5.3	31.6	13.2	22.4	17.1	2.6
80以上90未満	127	8.7	7.9	23.6	11.8	25.2	22.8	0.0
90以上100未満	147	6.1	4.1	26.5	15.0	25.9	19.0	3.4
100以上110未満	137	5.8	2.9	34.3	13.9	22.6	19.0	1.5
110以上	70	4.3	7.1	22.9	12.9	21.4	28.6	2.9
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>								
日本国内	345	6.7	6.4	28.1	13.6	22.0	21.4	1.7
中国	352	6.8	5.7	29.3	11.4	27.0	18.5	1.4
中国以外のアジア地域	63	11.1	4.8	27.0	7.9	20.6	23.8	4.8
<b>【製品市場における国内外の比重：現在】</b>								
国内マーケット中心	649	6.9	5.4	27.9	13.6	24.2	19.9	2.2
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	7.3	2.7	30.0	9.1	27.3	23.6	0.0
海外マーケット中心	42	11.9	11.9	26.2	9.5	16.7	21.4	2.4
<b>【事業所の技能者に占める非正社員の割合】</b>								
いない	251	10.4	3.6	26.3	9.6	24.7	22.3	3.2
10%未満	176	3.4	5.7	25.6	13.6	31.3	19.9	0.6
10%以上20%未満	121	2.5	8.3	33.9	14.0	24.0	15.7	1.7
20%以上50%未満	140	9.3	6.4	30.7	15.7	20.0	17.9	0.0
50%以上	46	6.5	4.3	32.6	8.7	13.0	32.6	2.2

### 3. 技能系正社員の割合の変化

過去3年間で、技能者全体に占める技能系正社員の割合がどのように推移したかについては、「変わらない」という事業所が約半数と最も多く、次いで「やや上昇した」(22.7%)、「やや低下した」(15.3%)となっている(図表2-6-12)。製造現場における非正社員や外部人材の活用をより一層増やして、正社員の比重が低下したという事業所は、回答事業所の中では少数にとどまってることがわかる。

図表2-6-12 技能者に占める技能系正社員の割合の変化—過去3年間—(単位: %)



電子部品・デバイス・電子回路製造業や電気機械器具製造業の事業所では、上昇した(「上昇した」、「やや上昇した」という回答の割合がやや低い)、先にみたようにこれらの業種には技能者全体に占める非正社員の比重の大きい事業所が比較的高い割合で存在しているためと考えられる。事業所従業員規模29名以下、所属する企業の従業員規模29名以下の事業所は、技能系正社員の比重が増加したという回答が目立って低く、「変わらない」という回答の割合が他の事業所と比べて最も高くなっている。生産形態別に集計してみると、量産中心、多品種少量生産中心の生産形態をとる事業所は上昇したという回答が3割弱であるのに対し、試作開発中心の事業所では半数を占めている(図表2-6-13)。

2008年度の業績別集計に目を向けると、指数110以上の事業所で上昇したという回答の割合が38.5%と、より業績の悪い事業所が2~3割程度であるのに比べて高い点が指摘できる。最も脅威とを感じる競争相手の立地地域別の集計からは、中国以外の地域に競争相手がいるという事業所で上昇したという回答の割合が、他事業所の半分程度になっていることがわかる。製品市場における国内外の比重別の集計では、海外マーケット中心の事業所で技能系正社員の割合が上昇したという回答の割合(特に「やや上昇した」という回答の割合)が、他事業所よりも高いのが目につく(図表2-6-13)。

技能者に占める非正社員の割合とはどのような関連があるか。非正社員の割合が高いグループほど技能系正社員が「やや低下した」、「低下した」という回答の割合が高くなっており、

図表 2-6-13 技能者に占める技能系正社員の割合の変化—過去3年間—：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	上昇した	やや上昇した	変わらない	やや低下した	低下した	無回答
合計	818	5.3	22.7	51.6	15.3	2.9	2.2
<b>【業種】</b>							
プラスチック製品製造業	79	3.8	22.8	54.4	15.2	2.5	1.3
鉄鋼業	32	9.4	28.1	50.0	9.4	3.1	0.0
非鉄金属製造業	40	0.0	25.0	57.5	15.0	2.5	0.0
金属製品製造業	192	6.8	26.0	48.4	13.5	3.1	2.1
はん用機械器具製造業	14	7.1	21.4	50.0	21.4	0.0	0.0
生産用機械器具製造業	56	3.6	21.4	57.1	14.3	3.6	0.0
業務用機械器具製造業	32	6.3	15.6	59.4	15.6	0.0	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	4.4	15.6	57.8	15.6	0.0	6.7
電気機械器具製造業	111	3.6	18.9	51.4	19.8	6.3	0.0
情報通信機械器具製造業	10	10.0	20.0	70.0	0.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	9.9	26.1	42.3	18.0	2.7	0.9
<b>【企業従業員数】</b>							
29名以下	41	0.0	9.8	56.1	19.5	7.3	7.3
30～49名	227	2.6	24.2	54.2	14.1	2.6	2.2
50～99名	248	6.5	22.6	54.4	13.3	2.4	0.8
100～299名	148	8.1	23.0	45.9	16.2	2.0	4.7
300名以上	77	7.8	18.2	44.2	23.4	6.5	0.0
<b>【事業所従業員数】</b>							
29名以下	28	0.0	10.7	53.6	25.0	10.7	0.0
30～49名	105	1.0	21.9	55.2	16.2	5.7	0.0
50～99名	337	5.3	24.0	53.7	13.6	2.4	0.9
100～299名	240	7.1	23.3	49.6	15.8	2.1	2.1
300名以上	64	9.4	21.9	48.4	17.2	3.1	0.0
<b>【生産形態】</b>							
量産中心	248	4.4	23.0	51.6	18.1	2.0	0.8
多品種少量生産中心	480	5.2	22.1	52.9	13.8	3.8	2.3
試作開発中心	24	4.2	45.8	29.2	16.7	0.0	4.2
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>							
70未満	167	3.6	18.6	55.7	16.8	4.8	0.6
70以上80未満	152	5.9	21.1	48.7	18.4	3.9	2.0
80以上90未満	127	5.5	25.2	52.0	11.0	3.9	2.4
90以上100未満	147	6.8	19.0	48.3	17.7	3.4	4.8
100以上110未満	137	1.5	27.7	56.9	12.4	0.0	1.5
110以上	70	11.4	27.1	45.7	12.9	0.0	2.9
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>							
日本国内	345	4.9	22.6	54.2	13.3	3.2	1.7
中国	352	4.8	23.6	50.0	16.2	3.4	2.0
中国以外のアジア地域	63	6.3	9.5	54.0	27.0	0.0	3.2
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>							
国内マーケット中心	649	4.8	22.5	52.2	15.6	3.1	1.8
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	6.4	20.9	52.7	15.5	2.7	1.8
海外マーケット中心	42	2.4	35.7	40.5	16.7	0.0	4.8
<b>【事業所の技能者に占める非正社員の割合】</b>							
いない	251	3.6	17.9	61.8	10.4	2.8	3.6
10%未満	176	8.0	23.3	48.3	14.8	3.4	2.3
10%以上20%未満	121	3.3	30.6	48.8	14.0	3.3	0.0
20%以上50%未満	140	7.9	24.3	45.7	19.3	2.1	0.7
50%以上	46	2.2	19.6	45.7	26.1	6.5	0.0

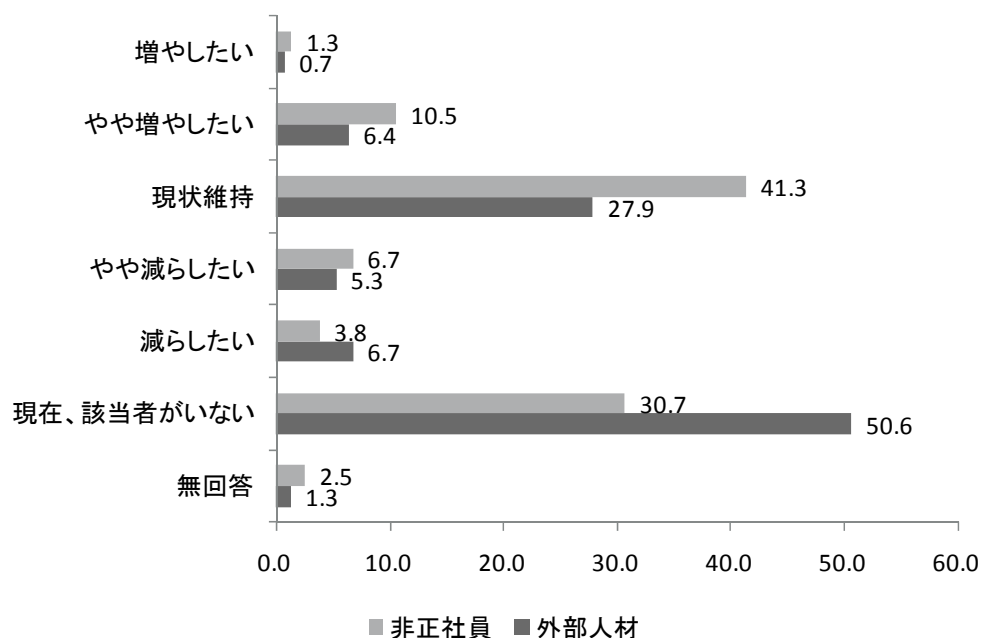
特に非正社員が 50%以上の事業所では、その割合が 32.6%と他の事業所に比べて 10～20%高い。ここ数年の間に非正社員化を進める傾向は、非正社員の割合がより高い事業所においてより強かったのではないかと見ることができる（図表 2－6－13）。

### 第3節 非正社員・外部人材として働く技能者の活用

#### 1. 非正社員・外部人材の活用

技能者として働く非正社員の活用については、41.3%の事業所が「現状維持」と回答している。増やしたい（「増やしたい」、「やや増やしたい」）という事業所は 11.8%、減らしたい（「減らしたい」、「やや減らしたい」）という事業所は 10.5%とほぼ同程度の割合を占めた。技能者として働く外部人材（請負社員、派遣社員など事業所で直接雇用していない人材）の活用方針についてたずねた結果も、現在外部人材を活用している事業所の中でみると「現状維持」が最も多い。増やしたいという事業所は 7.1%、減らしたい事業所は 12.0%で、外部人材については減らしたいという事業所のほうがやや多くなっている（図表 2－6－14）。

図表 2－6－14 技能者として働く非正社員・外部人材の活用（単位：%）



技能者として働く非正社員の活用方針を回答事業所の特性別に見ていくと、電気機械器具製造業では、他業種に比べて増やしたいという意向をもつ事業所の割合がやや高い。また、所属する企業の従業員が 300 名未満の事業所では、従業員規模が大きくなるほど増加の意向をもつ事業所の割合が増えている。事業所の技能者に占める非正社員の割合が 50%以上の事

業所では、増やしたいという回答の割合がやや低下する。業績との関連では、指数 110 以上の事業所で減らしたいという回答が 18.6%と、他事業所の 2 倍程度に達しているのが目につく。製品市場の国内外比重別の集計からは、海外マーケットの比重がより大きいグループのほうが、増やしたいという回答の割合が高くなるという傾向を見てとることができる（**図表 2-6-15**）。

技能者として働く外部人材の活用について、同じく回答事業所の特性によってどのような相違があるかを見たところ、生産用機械器具製造業や電気機械器具製造業では、増やしたいという意向をもつ事業所の割合が他業種に比べてやや高い。他方、鉄鋼業や業務機械器具製造業の事業所では、「現在、該当者がいない」という回答の割合が相対的に高くなっている。従業員規模別に集計したところ、事業所や事業所が所属する企業の従業員規模が大きくなるほど、「現在、該当者がいない」という回答の割合が低下する傾向にあり、また、所属する企業の従業員数が 300 名以上、事業所自体の従業員数が 300 名以上の事業所において、減らしたいという回答が目立って高かった（**図表 2-6-16**）。

試作開発中心の事業所では外部人材を活用していないところが 4 分の 3 を占める。量産中心と多品種少量生産中心の事業所を比べると、後者で外部人材を増やしたいという回答の割合がやや高くなっている。2008 年度の業績の状況は、現在の外部人材の活用の有無や今後の活用方針にさほど影響していないものと見られる。今後 3 年間の製品市場における国内外比重の見通し別に集計してみると、海外マーケットの比重をより大きく見込んでいる事業所ほど増やしたいという意向の割合が高まる傾向にある（**図表 2-6-16**）。

図表 2-6-15 技能者として働く非正社員の活用：

回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	増やしたい	やや増やしたい	現状維持	やや減らしたい	減らしたい	現在、該当者がいない	無回答
合計	818	1.3	10.5	41.3	6.7	3.8	30.7	2.5
<b>【業種】</b>								
プラスチック製品製造業	79	0.0	15.2	36.7	6.3	1.3	38.0	9.4
鉄鋼業	32	3.1	3.1	43.8	6.3	3.1	31.3	10.0
非鉄金属製造業	40	2.5	7.5	45.0	0.0	5.0	30.0	7.8
金属製品製造業	192	1.0	9.4	41.7	6.3	6.3	27.6	14.3
はん用機械器具製造業	14	0.0	0.0	50.0	14.3	0.0	21.4	3.6
生産用機械器具製造業	56	0.0	10.7	37.5	1.8	3.6	42.9	0.0
業務用機械器具製造業	32	0.0	12.5	31.3	0.0	6.3	50.0	2.2
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	2.2	11.1	40.0	6.7	4.4	33.3	3.6
電気機械器具製造業	111	2.7	18.9	36.0	9.0	3.6	26.1	0.0
情報通信機械器具製造業	10	0.0	10.0	60.0	0.0	0.0	30.0	5.4
輸送用機械器具製造業	111	2.7	8.1	48.6	9.0	4.5	21.6	2.7
<b>【企業従業員数】</b>								
29名以下	41	0.0	2.4	46.3	2.4	7.3	36.6	7.9
30～49名	227	0.9	9.7	34.4	4.8	3.5	38.8	4.8
50～99名	248	2.4	7.7	45.2	6.5	1.6	31.9	5.4
100～299名	148	2.0	18.2	41.9	6.1	4.1	22.3	0.0
300名以上	77	0.0	11.7	45.5	19.5	6.5	16.9	7.8
<b>【事業所従業員数】</b>								
29名以下	28	3.6	7.1	28.6	7.1	10.7	35.7	1.0
30～49名	105	1.0	7.6	39.0	5.7	4.8	41.0	6.2
50～99名	337	0.3	9.5	42.1	4.5	3.0	34.4	6.3
100～299名	240	2.9	14.6	43.3	7.5	4.2	21.3	1.6
300名以上	64	0.0	10.9	46.9	18.8	3.1	18.8	13.6
<b>【事業所の技能者に占める非正社員の割合】</b>								
10%未満	176	2.8	13.1	52.8	9.1	8.5	0.0	13.6
10%以上20%未満	121	0.8	19.8	62.0	10.7	4.1	0.0	2.5
20%以上50%未満	140	2.9	15.7	62.9	11.4	2.9	0.0	4.3
50%以上	46	0.0	10.9	60.9	10.9	8.7	0.0	8.7
<b>【生産形態】</b>								
量産中心	248	1.2	11.7	44.0	7.3	4.8	26.2	6.5
多品種少量生産中心	480	1.5	9.8	41.5	7.3	3.5	30.0	0.0
試作開発中心	24	0.0	16.7	20.8	0.0	4.2	58.3	3.7
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>								
70未満	167	0.6	6.0	41.9	4.8	4.2	37.7	4.6
70以上80未満	152	2.0	11.2	39.5	9.9	2.0	30.9	4.7
80以上90未満	127	1.6	17.3	46.5	2.4	3.1	24.4	4.8
90以上100未満	147	2.7	12.2	41.5	6.1	3.4	29.3	8.8
100以上110未満	137	0.0	8.8	43.1	5.8	5.8	27.7	8.6
110以上	70	1.4	4.3	32.9	12.9	5.7	34.3	0.0
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>								
日本国内	345	1.2	10.4	40.6	6.7	4.3	32.2	5.4
中国	352	1.7	10.2	42.0	6.8	3.4	30.4	7.9
中国以外のアジア地域	63	1.6	9.5	42.9	6.3	4.8	27.0	4.0
<b>【製品市場における国内外の比重：今後3年間】</b>								
国内マーケット中心	498	1.2	9.6	43.8	5.4	3.2	32.1	5.8
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	208	1.4	10.1	38.0	9.1	4.3	31.3	6.9
海外マーケット中心	72	2.8	15.3	37.5	9.7	5.6	22.2	15.0

図表 2-6-16 技能者として働く外部人材の活用：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

	n	増やしたい	やや増やしたい	現状維持	やや減らしたい	減らしたい	現在、該当者がいない	無回答
合計	818	0.7	6.4	27.9	5.3	6.7	50.6	1.3
<b>【業種】</b>								
プラスチック製品製造業	79	2.5	10.1	27.8	6.3	11.4	40.5	0.0
鉄鋼業	32	3.1	0.0	28.1	6.3	0.0	62.5	0.0
非鉄金属製造業	40	0.0	2.5	25.0	0.0	15.0	57.5	2.6
金属製品製造業	192	0.0	3.6	27.1	5.7	4.7	56.3	7.1
はん用機械器具製造業	14	0.0	7.1	21.4	7.1	0.0	57.1	0.0
生産用機械器具製造業	56	0.0	12.5	25.0	3.6	5.4	53.6	0.0
業務用機械器具製造業	32	0.0	3.1	18.8	3.1	6.3	68.8	4.4
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	0.0	11.1	24.4	2.2	6.7	51.1	2.7
電気機械器具製造業	111	1.8	11.7	27.9	5.4	5.4	45.0	0.0
情報通信機械器具製造業	10	0.0	10.0	30.0	0.0	10.0	50.0	0.9
輸送用機械器具製造業	111	0.9	4.5	30.6	8.1	11.7	43.2	1.4
<b>【企業従業員数】</b>								
29名以下	41	0.0	4.9	22.0	0.0	4.9	63.4	3.5
30～49名	227	0.0	5.3	24.7	5.3	2.2	59.0	1.6
50～99名	248	0.4	6.5	30.6	4.0	5.2	51.6	2.7
100～299名	148	0.7	7.4	25.0	4.1	10.1	50.0	0.0
300名以上	77	3.9	7.8	33.8	11.7	18.2	24.7	2.6
<b>【事業所従業員数】</b>								
29名以下	28	0.0	0.0	21.4	3.6	3.6	71.4	2.9
30～49名	105	0.0	7.6	27.6	1.9	3.8	56.2	2.4
50～99名	337	0.9	5.3	27.3	5.6	3.9	54.6	0.8
100～299名	240	0.4	8.3	29.2	5.0	8.3	47.9	0.0
300名以上	64	3.1	7.8	28.1	12.5	18.8	29.7	15.9
<b>【事業所の技能者に占める非正社員の割合】</b>								
いない	251	1.6	3.2	14.3	2.8	5.2	70.5	2.4
10%未満	176	1.1	8.5	23.9	5.7	9.1	50.6	1.1
10%以上20%未満	121	0.0	9.1	37.2	7.4	6.6	38.8	0.8
20%以上50%未満	140	0.0	5.0	35.7	7.9	6.4	41.4	3.6
50%以上	46	0.0	4.3	26.1	6.5	10.9	52.2	0.0
<b>【生産形態】</b>								
量産中心	248	0.4	3.2	33.1	5.2	11.7	45.6	3.1
多品種少量生産中心	480	0.8	7.9	26.9	5.4	4.8	51.0	0.0
試作開発中心	24	0.0	8.3	12.5	0.0	4.2	75.0	5.6
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>								
70未満	167	0.0	7.2	26.3	4.2	8.4	52.7	2.6
70以上80未満	152	1.3	7.9	30.3	5.9	4.6	47.4	3.1
80以上90未満	127	0.8	5.5	28.3	4.7	6.3	51.2	2.7
90以上100未満	147	1.4	7.5	28.6	2.7	7.5	49.7	2.9
100以上110未満	137	0.0	4.4	28.5	5.8	7.3	51.1	2.9
110以上	70	1.4	1.4	27.1	8.6	4.3	54.3	0.0
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>								
日本国内	345	1.2	4.9	26.1	4.9	7.0	53.0	1.1
中国	352	0.6	6.8	30.7	5.7	4.5	50.6	3.2
中国以外のアジア地域	63	0.0	9.5	23.8	6.3	12.7	44.4	4.0
<b>【製品市場における国内外の比重：現在】</b>								
国内マーケット中心	649	0.6	5.9	28.4	4.8	6.5	52.1	2.7
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	0.9	8.2	28.2	5.5	8.2	46.4	4.8
海外マーケット中心	42	2.4	11.9	28.6	9.5	7.1	35.7	17.6
<b>【製品市場における国内外の比重：今後3年間】</b>								
国内マーケット中心	498	0.8	5.0	27.9	4.8	4.8	54.8	1.9
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	208	0.5	7.7	29.3	5.8	10.1	44.7	2.8
海外マーケット中心	72	1.4	11.1	25.0	6.9	11.1	41.7	12.5

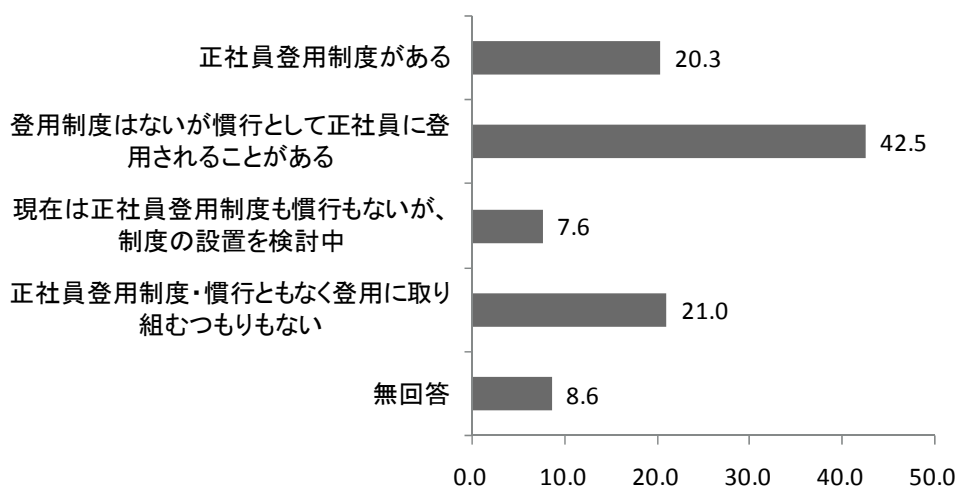


## 2. 正社員登用制度

### (1) 正社員登用制度の有無

製造現場で働く非正社員や外部人材を正社員に登用する制度については、「正社員登用制度がある」と答えた事業所が 20.3%、「登用制度はないが慣行として正社員に登用されることがある」という事業所が 42.5%と、3分の2近くの事業所で何らかの形での正社員登用が図られている。一方で、約2割の事業所は「正社員登用制度・慣行ともなく登用に取り組むつもりもない」と回答している。

図表 2-6-17 事業所における正社員登用制度の有無（単位：％）



輸送用機械器具製造業では、登用制度または慣行によって非正社員・外部人材を正社員に登用している事業所の割合が他業種に比べてやや高い。また、正社員登用制度は所属する企業の従業員規模が大きい事業所ほど設けられる傾向にある。業績との関連をみると、2007年から2008年にかけて業績が低下していない事業所では、「正社員登用制度・慣行ともなく登用に取り組むつもりもない」という回答の割合がやや高くなっている（図表 2-6-18）。

最も脅威と感じる競争相手が国内にいるという事業所は、海外にいるという事業所に比べて、非正社員・外部人材の登用を図ろうとするところの割合がやや低い。製品市場における国内外の比重別に集計したところ、海外マーケット中心と答えた事業所は、正社員登用を図ろうとする傾向がより強くみられた。技能者のなかに非正社員がいないという事業所は、制度または慣行で正社員登用を図っている事業所の割合が 45.8%と、非正社員がいる事業所に比べて目立って低いが、非正社員が技能者の 10%以上を占めている事業所では、非正社員割合が高まっても、登用を図ろうとする事業所の割合がさほど変わらない（図表 2-6-18）。

図表 2-6-18 事業所における正社員登用制度の有無：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

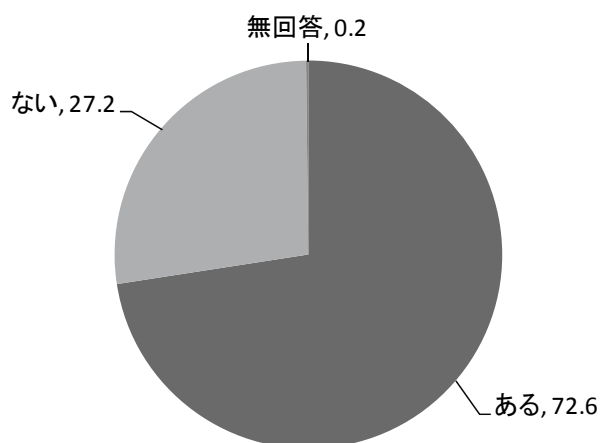
	n	正社員登用制度がある	登用制度はないが慣行として正社員に登用されることがある	現在は正社員登用制度も慣行もないが、制度の設置を検討中	正社員登用制度・慣行もなく登用に取り組むつもりもない	無回答
合計	818	20.3	42.5	7.6	21.0	8.6
<b>【業種】</b>						
プラスチック製品製造業	79	24.1	46.8	8.9	10.1	10.1
鉄鋼業	32	18.8	28.1	9.4	40.6	3.1
非鉄金属製造業	40	17.5	42.5	12.5	22.5	5.0
金属製品製造業	192	20.3	43.2	6.8	20.8	8.9
はん用機械器具製造業	14	7.1	42.9	14.3	28.6	7.1
生産用機械器具製造業	56	7.1	32.1	8.9	42.9	8.9
業務用機械器具製造業	32	21.9	31.3	12.5	28.1	6.3
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	28.9	42.2	4.4	15.6	8.9
電気機械器具製造業	111	22.5	47.7	7.2	15.3	7.2
情報通信機械器具製造業	10	20.0	70.0	10.0	0.0	0.0
輸送用機械器具製造業	111	22.5	52.3	2.7	18.0	4.5
<b>【企業従業員数】</b>						
29名以下	41	9.8	36.6	4.9	31.7	17.1
30～49名	227	14.5	36.1	8.8	27.3	13.2
50～99名	248	17.3	46.0	7.7	23.0	6.0
100～299名	148	24.3	50.7	4.7	14.2	6.1
300名以上	77	40.3	36.4	9.1	11.7	2.6
<b>【事業所従業員数】</b>						
29名以下	28	17.9	39.3	7.1	25.0	10.7
30～49名	105	15.2	41.0	7.6	27.6	8.6
50～99名	337	16.3	43.0	8.9	23.1	8.6
100～299名	240	22.5	49.2	6.7	15.4	6.3
300名以上	64	39.1	34.4	6.3	18.8	1.6
<b>【生産形態】</b>						
量産中心	248	21.4	47.2	9.3	16.9	5.2
多品種少量生産中心	480	21.7	40.4	6.5	22.3	9.2
試作開発中心	24	12.5	41.7	4.2	29.2	12.5
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>						
70未満	167	19.2	43.7	10.2	19.8	7.2
70以上80未満	152	22.4	45.4	5.3	18.4	8.6
80以上90未満	127	18.1	44.1	7.9	18.1	11.8
90以上100未満	147	24.5	37.4	8.8	21.1	8.2
100以上110未満	137	20.4	39.4	5.1	25.5	9.5
110以上	70	14.3	44.3	8.6	28.6	4.3
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>						
日本国内	345	17.1	40.9	5.8	24.9	11.3
中国	352	21.3	45.7	8.5	17.9	6.5
中国以外のアジア地域	63	27.0	38.1	9.5	22.2	3.2
<b>【製品市場における国内外の比重：現在】</b>						
国内マーケット中心	649	20.5	42.2	8.0	21.1	8.2
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	21.8	40.9	3.6	23.6	10.0
海外マーケット中心	42	19.0	54.8	11.9	9.5	4.8
<b>【事業所の技能者に占める非正社員の割合】</b>						
いない	251	13.9	31.9	8.4	30.7	15.1
10%未満	176	18.8	46.6	8.5	18.8	7.4
10%以上20%未満	121	28.1	47.9	6.6	13.2	4.1
20%以上50%未満	140	22.1	52.1	7.9	14.3	3.6
50%以上	46	26.1	52.2	8.7	13.0	0.0

## (2) 正社員登用の実績

### ①過去3年間における登用の実績

「正社員登用制度がある」、「登用制度はないが慣行として正社員に登用されることがある」と回答した514事業所に過去3年間における正社員登用の実績をたずねてみると、約4分の3が「ある」と回答した(図表2-6-19)。

図表2-6-19 過去3年間における正社員登用の実績の有無(単位:%)



注:「正社員登用制度がある」または「登用制度はないが慣行として正社員に登用されることがある」と回答した514事業所の回答を集計。

実績がある事業所の割合は輸送用機械器具製造業で他業種よりもやや高い。所属する企業の従業員規模別に集計すると、従業員50名以上の企業に属する事業所では、49名以下の事業所に比べて実績のある事業所の割合が高い。量産中心と多品種少量生産中心の事業所を比べると、前者で実績のある事業所の割合がやや高くなる(図表2-6-20)。

2008年度の売上高・出荷額指数が110以上の事業所では実績があると答えた割合がやや低くなっているが、その他の事業所の間ではさほどの違いは見られない。最も脅威となる競争相手が国内にいる事業所よりも海外にいる事業所のほうが、また、国内マーケットが中心の事業所よりも海外マーケットが国内マーケットと同等以上の比重を占めている事業所のほうが、過去3年間での登用の実績がありとする割合が高い。技能者に占める非正社員割合との関連をみると、非正社員の割合が「10%以上20%未満」、「20%以上50%未満」の事業所で、実績のある事業所の割合が高くなっている(図表2-6-20)。

図表 2-6-20 過去3年間における正社員登用の実績の有無：  
回答事業所の特性による異同（単位：％）

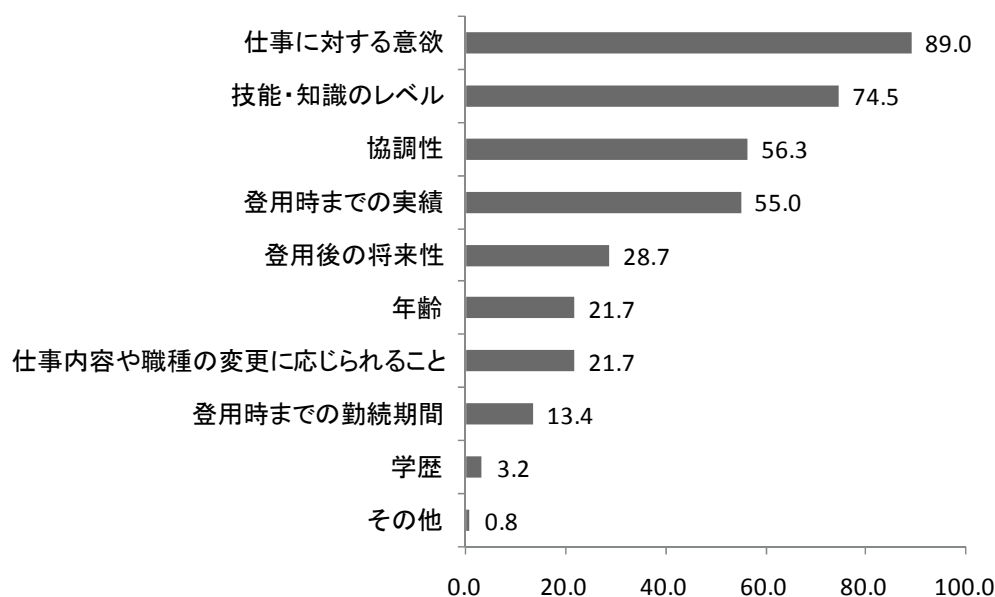
	n	ある	ない	無回答
合計	514	72.6	27.2	0.2
<b>【業種】</b>				
プラスチック製品製造業	56	73.2	26.8	0.0
鉄鋼業	15	60.0	40.0	0.0
非鉄金属製造業	24	66.7	33.3	0.0
金属製品製造業	122	67.2	32.8	0.0
はん用機械器具製造業	7	71.4	28.6	0.0
生産用機械器具製造業	22	68.2	31.8	0.0
業務用機械器具製造業	17	64.7	35.3	0.0
電子部品・デバイス・電子回路製造業	32	62.5	37.5	0.0
電気機械器具製造業	78	80.8	19.2	0.0
情報通信機械器具製造業	9	44.4	55.6	0.0
輸送用機械器具製造業	83	83.1	15.7	1.2
<b>【企業従業員数】</b>				
29名以下	19	63.2	36.8	0.0
30～49名	115	59.1	40.9	0.0
50～99名	157	77.7	22.3	0.0
100～299名	111	76.6	23.4	0.0
300名以上	59	81.4	16.9	1.7
<b>【事業所従業員数】</b>				
29名以下	24	75.0	25.0	0.0
30～49名	124	50.8	49.2	0.0
50～99名	171	67.0	33.0	0.0
100～299名	137	84.3	15.7	0.0
300名以上	33	78.7	19.1	2.1
<b>【生産形態】</b>				
量産中心	170	78.2	21.8	0.0
多品種少量生産中心	298	71.5	28.5	0.0
試作開発中心	13	61.5	38.5	0.0
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>				
70未満	105	72.4	27.6	0.0
70以上80未満	103	73.8	26.2	0.0
80以上90未満	79	72.2	27.8	0.0
90以上100未満	91	78.0	22.0	0.0
100以上110未満	82	70.7	29.3	0.0
110以上	41	63.4	34.1	2.4
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>				
日本国内	200	66.5	33.5	0.0
中国	236	76.3	23.3	0.4
中国以外のアジア地域	41	75.6	24.4	0.0
<b>【製品市場における国内外の比重:現在】</b>				
国内マーケット中心	407	69.5	30.5	0.0
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	69	84.1	14.5	1.4
海外マーケット中心	31	83.9	16.1	0.0
<b>【技能者に占める非正社員の割合】</b>				
0%	115	64.3	35.7	0.0
10%未満	115	67.8	31.3	0.9
10%以上20%未満	92	82.6	17.4	0.0
20%以上50%未満	104	79.8	20.2	0.0
50%以上	36	63.9	36.1	0.0

注：「正社員登用制度がある」または「登用制度はないが慣行として正社員に登用されることがある」と回答した514事業所の回答を集計。

## ②登用の際の選抜基準と登用後の処遇

過去3年間に、技能者として働く非正社員・外部人材を正社員として登用した実績があるという事業所に、登用者の選抜にあたり重視している点を複数回答で挙げてもらった。回答が最も多かったのは「仕事に対する意欲」で、登用実績がある事業所の約9割が挙げている。以下、回答の多かった順に「技能・知識のレベル」(74.5%)、「協調性」(56.3%)、「登用時までの実績」(55.0%)と続く(図表2-6-21)。

図表2-6-21 正社員登用の際の選抜にあたって重視した点(複数回答、単位：%)

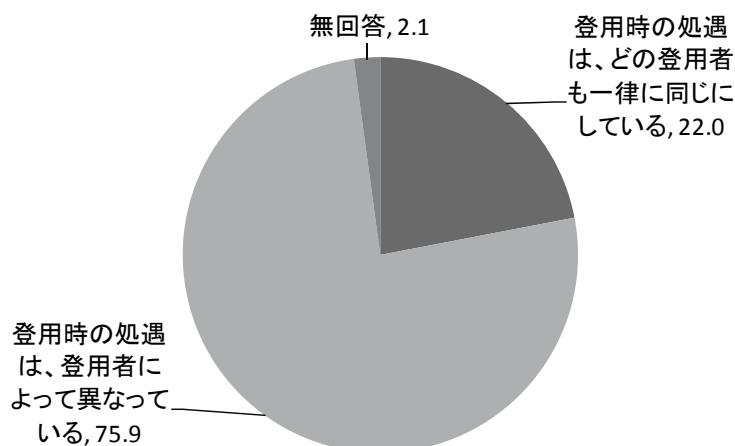


注：過去3年間に技能者として働く非正社員・外部人材を正社員に登用した実績のある373事業所の回答を集計。

技能者として働く非正社員・外部人材を正社員として登用した場合、登用者の処遇はどのような形で決まるのだろうか。過去3年間で登用実績のある事業所のうち「登用時の処遇は、どの登用者も一律に同じにしている」のは約2割で、約4分の3の事業所は「登用時の処遇は、登用者によって異なっている」と回答している(図表2-6-22)。

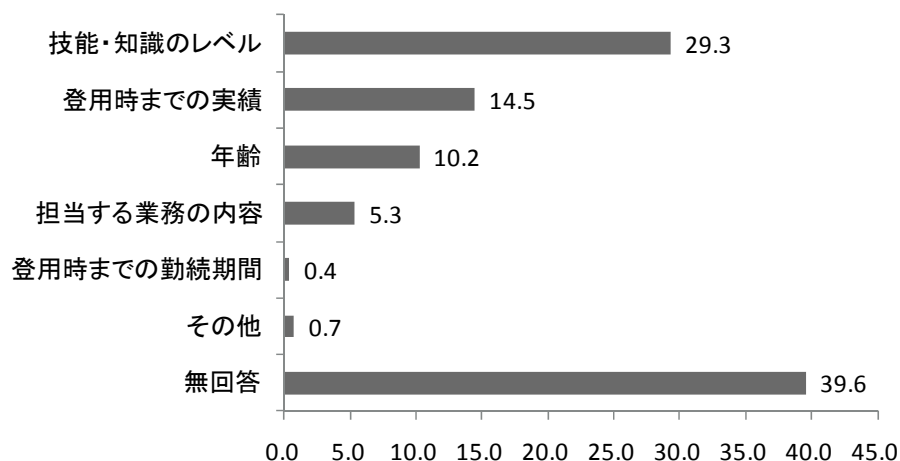
「登用時の処遇は、登用者によって異なっている」という事業所に、処遇を決めるにあたって最も重要視している要素をたずねた。いくつかの要素を考慮して処遇を決めている事業所が多いためか、無回答が約4割を占めているが、最も回答が多かったのは「技能・知識のレベル」(29.5%)で、次いで「登用時までの実績」(14.5%)、「年齢」(10.2%)であった。

図表 2-6-22 正社員に登用した非正社員・外部人材の登用時の処遇（単位：％）



注：過去 3 年間に技能者として働く非正社員・外部人材を正社員に登用した実績のある 373 事業所の回答を集計。

図表 2-6-23 登用時の処遇を決める際に最も重視した点（単位：％）



注：過去 3 年間に技能者として働く非正社員・外部人材を正社員に登用し、登用時の処遇が登用者によって異なると答えた 283 事業所の回答を集計。

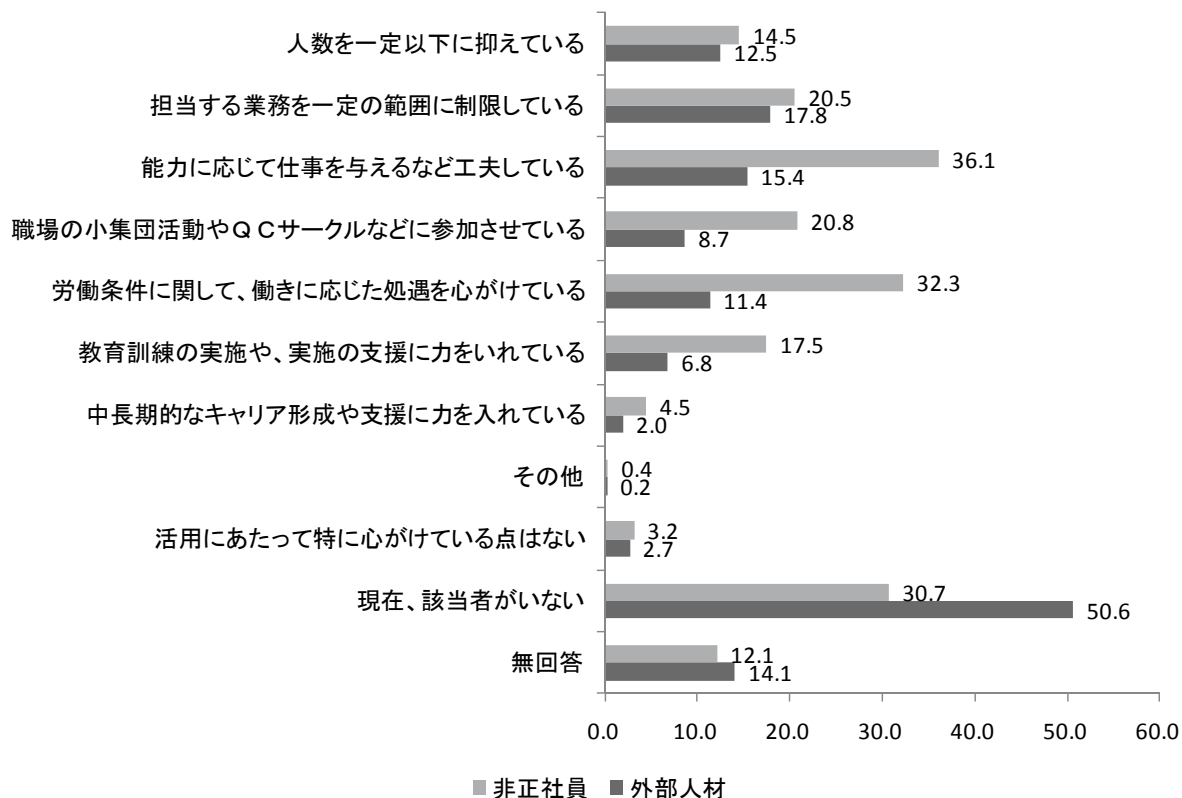
### 3. 非正社員・外部人材の活用における配慮

非正社員・外部人材を技能者として活用するにあたって各事業所が配慮しているのはどういった点か。非正社員の活用にあたっては、「能力に応じて仕事を与えるなど工夫している」（36.1%）、「労働条件に関して、働きに応じた処遇を心がけている」（32.3%）、「職場の小集団活動やQCサークルなどに参加させている」（20.8%）、「担当する業務を一定の範囲に制限している」（20.5%）といった配慮を、比較的多くの事業所が行っている。一方、外部人材の活用においては、「担当する業務を一定の範囲に制限している」（17.8%）という事業所が最も多く、以下「能力に応じて仕事を与えるなど工夫している」（15.4%）、「人数を一定以下に抑えている」（12.5%）と続く。非正社員・外部人材の活用にあたっては同様の項目が意識・

配慮されているが、外部人材の活用においては担当業務の範囲や活用する人数の抑制が配慮される傾向がやや強いと言える（図表 2-6-24）。

図表 2-6-24

非正社員・外部人材を技能者として活用する際に配慮している点（複数回答、単位：％）



非正社員の活用にあたり「担当する業務を一定の範囲に制限している」という事業所の割合は、電子部品・デバイス・電子回路製造業では低い。また、「能力に応じて仕事を与えるなど工夫している」は鉄鋼業で、「労働条件に関して、働きに応じた処遇を心がけている」は非鉄金属製造業で、「職場の小集団活動やQCサークルなどに参加させている」は生産用機械器具製造業でそれぞれ他業種よりも回答の割合が低いのが目につく。生産用機械器具製造業は「教育訓練の実施や、実施の支援に力を入れている」も他業種に比べて回答の割合が低いが、逆にこの項目の回答割合が高いのは電子部品・デバイス・電子回路製造業の事業所である（図表 2-6-25）。

「職場の小集団活動やQCサークルなどに参加させている」、「教育訓練の実施や、実施の支援に力を入れている」といった技能者の育成や能力開発につながる活動に力を入れているという回答は、所属する企業の従業員規模がより大きい事業所のグループでより回答の割合が高くなっている。また、100名以上の企業に所属する事業所では、99名以下の企業に所属する事業所に比べると、「能力に応じて仕事を与えるなど工夫している」事業所の割合が高い。

事業所自体の従業員規模別の集計でも、「職場の小集団活動やQCサークルなどに参加させている」、「教育訓練の実施や、実施の支援に力を入れている」の回答割合については、従業員数のより多いグループでより高いという同様の傾向が見られる（図表2-6-25）。

図表2-6-25 非正社員を技能者として活用する際に配慮している点：  
回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：％）

	n	人数を一定以下に抑えている	担当する業務を一定範囲に制限している	能力に応じて仕事を与えるなど工夫している	職場の小集団活動やQCサークルなどに参加させている	労働条件に関して、働きに応じた処遇を心がけている	教育訓練の実施や、実施の支援に力を入れている	中長期的なキャリア形成や支援に力を入れている	その他	活用にあたって特に心がけている点はない	現在、該当者がいない	無回答
合計	818	14.5	20.5	36.1	20.8	32.3	17.5	4.5	0.4	3.2	30.7	12.1
【業種】												
プラスチック製品製造業	79	15.2	21.5	36.7	29.1	26.6	21.5	5.1	0.0	1.3	38.0	5.1
鉄鋼業	32	21.9	25.0	21.9	21.9	25.0	15.6	3.1	3.1	3.1	31.3	18.8
非鉄金属製造業	40	10.0	15.0	32.5	22.5	20.0	17.5	2.5	0.0	10.0	30.0	12.5
金属製品製造業	192	13.5	25.0	35.4	21.4	30.7	13.0	3.1	0.0	5.7	27.6	15.6
はん用機械器具製造業	14	35.7	28.6	42.9	42.9	50.0	14.3	0.0	0.0	0.0	21.4	14.3
生産用機械器具製造業	56	8.9	16.1	30.4	7.1	28.6	7.1	1.8	1.8	3.6	42.9	14.3
業務用機械器具製造業	32	9.4	21.9	25.0	15.6	28.1	18.8	9.4	0.0	3.1	50.0	3.1
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	11.1	8.9	42.2	17.8	31.1	28.9	8.9	0.0	0.0	33.3	11.1
電気機械器具製造業	111	21.6	21.6	42.3	24.3	38.7	19.8	6.3	0.0	0.9	26.1	12.6
情報通信機械器具製造業	10	10.0	10.0	50.0	20.0	50.0	40.0	0.0	0.0	0.0	30.0	10.0
輸送用機械器具製造業	111	15.3	23.4	40.5	23.4	33.3	23.4	8.1	0.0	1.8	21.6	11.7
【企業従業員数】												
29名以下	41	12.2	22.0	26.8	7.3	22.0	0.0	4.9	0.0	4.9	36.6	12.2
30～49名	227	11.0	19.8	26.0	12.8	26.4	11.0	4.0	0.0	1.3	38.8	17.6
50～99名	248	16.5	17.3	36.3	19.8	35.1	17.3	5.2	1.2	5.6	31.9	10.1
100～299名	148	16.2	25.0	48.0	31.1	43.9	25.7	3.4	0.0	2.0	22.3	6.8
300名以上	77	19.5	28.6	50.6	35.1	27.3	32.5	5.2	0.0	3.9	16.9	6.5
【事業所従業員数】												
29名以下	28	14.3	21.4	32.1	14.3	28.6	10.7	0.0	0.0	3.6	35.7	10.7
30～49名	105	13.3	20.0	29.5	14.3	26.7	13.3	4.8	0.0	1.9	41.0	6.7
50～99名	337	12.8	19.9	33.2	16.9	32.3	15.7	4.7	0.6	3.0	34.4	13.9
100～299名	240	16.7	21.3	43.8	26.3	37.5	19.2	4.2	0.4	4.6	21.3	11.7
300名以上	64	23.4	29.7	50.0	40.6	29.7	32.8	3.1	0.0	3.1	18.8	6.3
【事業所の技能者に占める非正社員の割合】												
10%未満	176	17.6	30.1	48.3	26.7	41.5	17.6	4.0	0.6	4.5	0.0	19.3
10%以上20%未満	121	29.8	31.4	57.9	34.7	50.4	24.0	6.6	0.8	4.1	0.0	11.6
20%以上50%未満	140	23.6	32.9	60.7	36.4	55.7	30.7	9.3	0.7	7.1	0.0	8.6
50%以上	46	19.6	41.3	69.6	30.4	50.0	45.7	4.3	0.0	2.2	0.0	4.3
【生産形態】												
量産中心	248	14.5	23.0	38.7	25.0	33.5	21.8	3.6	0.0	5.2	26.2	8.5
多品種少量生産中心	480	15.6	19.8	36.9	20.8	34.4	16.9	5.2	0.4	2.1	30.0	14.4
試作開発中心	24	4.2	8.3	20.8	8.3	16.7	4.2	8.3	0.0	4.2	58.3	4.2
【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】												
70未満	167	14.4	17.4	30.5	16.2	28.1	13.2	5.4	0.0	3.6	37.7	11.4
70以上80未満	152	8.6	25.0	36.2	20.4	36.8	18.4	3.9	1.3	2.0	30.9	9.2
80以上90未満	127	17.3	18.1	39.4	24.4	37.0	16.5	3.9	0.0	3.1	24.4	17.3
90以上100未満	147	16.3	25.2	42.9	28.6	32.7	23.1	4.8	0.0	3.4	29.3	7.5
100以上110未満	137	14.6	20.4	32.8	17.5	29.2	17.5	4.4	0.7	2.9	27.7	14.6
110以上	70	17.1	14.3	31.4	17.1	27.1	12.9	4.3	0.0	5.7	34.3	15.7
【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】												
日本国内	345	16.2	20.0	36.2	18.8	31.3	15.7	3.8	0.3	2.9	32.2	11.0
中国	352	13.9	20.7	35.8	22.2	33.2	18.5	4.3	0.3	4.0	30.4	11.6
中国以外のアジア地域	63	12.7	20.6	36.5	23.8	31.7	19.0	9.5	1.6	0.0	27.0	15.9
【製品市場における国内外の比重：現在】												
国内マーケット中心	649	14.9	20.3	36.8	20.6	31.4	16.8	4.6	0.3	3.4	30.8	11.2
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	13.6	20.0	34.5	23.6	35.5	19.1	2.7	0.0	1.8	34.5	11.8
海外マーケット中心	42	14.3	23.8	38.1	21.4	42.9	26.2	9.5	2.4	2.4	21.4	16.7



生産形態別に集計してみると「担当する業務を一定の範囲に制限している」、「能力に応じて仕事を与えるなど工夫している」、「労働条件に関して、働きに応じた処遇を心がけている」、「教育訓練の実施や、実施の支援に力を入れている」の回答した事業所の割合は、いずれも高いほうから、量産中心、多品種少量生産中心、試作開発中心、の順に推移している。製品市場の国内外比重が異なる事業所の間での相違としては、「労働条件に関して、働きに応じた処遇を心がけている」、「教育訓練の実施や、実施の支援に力を入れている」の2項目について、海外マーケットの比重がより大きい事業所でより回答の割合が高くなるという傾向が見られることを指摘できる。業績との間に一貫した関連を持つ項目は見当たらず、最も脅威と感じる競争相手の立地地域による違いもさほどない（図表2-6-25）。

外部人材を技能者として活用する際に配慮している点についても、回答事業所の特性による異同を見ていくと、電子部品・デバイス・電子回路製造業の事業所では、「教育訓練の実施や、実施の支援に力を入れている」の回答割合が20.0%と、回答事業所全体の3倍近くに達している。一方、プラスチック製品製造業では「担当する業務を一定の範囲に制限している」と回答する事業所の割合が他業種に比べて高く、輸送用機械器具製造業では「人数を一定以下に抑えている」の割合が高い（図表2-6-26）。

事業所の従業員規模別に集計してみると、活用にあたって配慮している項目として選択肢に挙げている項目については「その他」を除いてすべて、従業員規模がより大きいグループでの回答割合がより高くなる傾向にある。所属する企業の従業員規模別に集計してみても、「担当する業務を一定の範囲に制限している」、「能力に応じて仕事を与えるなど工夫している」、「職場の小集団活動やQCサークルなどに参加させている」の3項目については、より従業員数の大きいグループでの回答割合が高くなっている。事業所の技能者に占める非正社員割合との関連をみると、「担当する業務を一定の範囲に制限している」という回答の割合が、非正社員割合のより高いグループほど高いことがわかる（図表2-6-26）。

外部人材を活用している事業所の割合も反映し、生産形態別に集計した場合には、「人数を一定以下に抑えている」、「担当する業務を一定の範囲に制限している」、「能力に応じて仕事を与えるなど工夫している」、「職場の小集団活動やQCサークルなどに参加させている」と言った項目の回答割合がいずれも、量産中心>多品種少量生産中心>試作開発中心となっている。また、製品市場における海外マーケットの比重がより大きい事業所ほど、「人数を一定以下に抑えている」、「担当する業務を一定の範囲に制限している」と言った配慮を行う割合が増している。2008年度の業績との間にはっきりとした相関をもつ項目は見当たらない（図表2-6-26）。

図表 2-6-26 外部人材を技能者として活用する際に配慮している点：  
回答事業所の特性による異同（複数回答、単位：%）

	n	人数を一定以下に抑えている	担当する業務を一定の範囲に制限している	能力に応じて仕事を与えるなど工夫している	職場の小集団活動やQCサークルなどに参加させている	労働条件に関して、働きに応じた処遇を心がけている	教育訓練の実施や、実際の支援に力を入れている	中長期的なキャリア形成や支援に力を入れている	その他	活用にあたって特にかけている点はない	現在、該当者がいない	無回答
合計	818	12.5	17.8	15.4	8.7	11.4	6.8	2.0	0.2	2.7	50.6	14.1
<b>【業種】</b>												
プラスチック製品製造業	79	19.0	31.6	21.5	17.7	12.7	11.4	3.8	1.3	6.3	40.5	2.5
鉄鋼業	32	6.3	12.5	18.8	9.4	9.4	0.0	6.3	0.0	0.0	62.5	12.5
非鉄金属製造業	40	5.0	20.0	15.0	5.0	7.5	5.0	2.5	0.0	2.5	57.5	10.0
金属製品製造業	192	10.4	15.1	13.0	8.3	9.9	4.2	1.0	0.0	4.2	56.3	14.1
はん用機械器具製造業	14	14.3	21.4	28.6	28.6	21.4	14.3	0.0	0.0	0.0	57.1	14.3
生産用機械器具製造業	56	7.1	17.9	8.9	3.6	8.9	3.6	1.8	0.0	3.6	53.6	21.4
業務用機械器具製造業	32	6.3	12.5	9.4	6.3	12.5	0.0	3.1	0.0	0.0	68.8	12.5
電子部品・デバイス・電子回路製造業	45	13.3	13.3	17.8	11.1	13.3	20.0	6.7	2.2	0.0	51.1	8.9
電気機械器具製造業	111	13.5	20.7	17.1	5.4	12.6	4.5	0.9	0.0	1.8	45.0	19.8
情報通信機械器具製造業	10	0.0	30.0	20.0	0.0	10.0	10.0	0.0	0.0	0.0	50.0	10.0
輸送用機械器具製造業	111	22.5	18.9	16.2	12.6	12.6	9.9	0.0	0.0	1.8	43.2	8.1
<b>【企業従業員数】</b>												
29名以下	41	2.4	7.3	2.4	0.0	7.3	0.0	0.0	0.0	0.0	63.4	24.4
30～49名	227	8.4	11.0	9.7	5.7	8.8	4.0	0.9	0.0	1.3	59.0	19.4
50～99名	248	13.3	15.7	16.1	7.7	14.5	7.7	2.0	0.4	4.0	51.6	12.5
100～299名	148	12.8	23.6	18.9	12.2	10.1	6.1	2.0	0.0	2.7	50.0	10.1
300名以上	77	19.5	40.3	27.3	13.0	9.1	15.6	3.9	0.0	3.9	24.7	9.1
<b>【事業所従業員数】</b>												
29名以下	28	7.1	7.1	7.1	0.0	3.6	3.6	0.0	0.0	0.0	71.4	14.3
30～49名	105	8.6	11.4	9.5	4.8	9.5	5.7	1.0	0.0	1.0	56.2	21.0
50～99名	337	10.4	16.3	13.4	7.4	10.7	5.6	1.8	0.6	3.6	54.6	14.2
100～299名	240	15.4	21.7	19.2	10.8	12.9	7.9	2.5	0.0	2.9	47.9	10.4
300名以上	64	20.3	34.4	29.7	15.6	12.5	12.5	3.1	0.0	3.1	29.7	7.8
<b>【事業所の技能者に占める非正社員の割合】</b>												
いない	251	8.0	8.8	10.4	4.8	7.6	4.0	1.6	0.0	0.8	70.5	8.8
10%未満	176	11.4	20.5	18.2	11.9	11.9	5.7	1.7	0.0	3.4	50.6	11.4
10%以上20%未満	121	19.8	22.3	20.7	10.7	17.4	12.4	3.3	0.8	4.1	38.8	18.2
20%以上50%未満	140	15.7	26.4	17.9	10.0	10.7	7.1	1.4	0.7	5.0	41.4	13.6
50%以上	46	8.7	26.1	19.6	8.7	13.0	13.0	4.3	0.0	0.0	52.2	0.0
<b>【生産形態】</b>												
量産中心	248	15.3	21.0	17.7	10.5	10.1	8.9	1.6	0.0	3.2	45.6	12.1
多品種少量生産中心	480	11.9	17.7	15.0	8.8	12.3	6.3	2.3	0.4	2.3	51.0	15.2
試作開発中心	24	4.2	0.0	8.3	0.0	4.2	0.0	4.2	0.0	4.2	75.0	8.3
<b>【2008年度の売上高・出荷額指数(2007年度=100)】</b>												
70未満	167	15.6	15.6	14.4	6.0	9.6	5.4	0.6	0.0	2.4	52.7	15.0
70以上80未満	152	9.2	21.7	12.5	9.2	12.5	9.2	2.6	0.0	3.9	47.4	12.5
80以上90未満	127	14.2	13.4	11.8	9.4	11.0	4.7	1.6	0.8	3.1	51.2	18.1
90以上100未満	147	12.9	21.1	23.8	10.2	13.6	6.8	3.4	0.0	2.7	49.7	9.5
100以上110未満	137	10.2	18.2	14.6	8.8	9.5	8.0	2.2	0.7	2.2	51.1	15.3
110以上	70	11.4	15.7	15.7	10.0	11.4	4.3	1.4	0.0	1.4	54.3	12.9
<b>【最も脅威と感じる競争相手の立地地域】</b>												
日本国内	345	11.6	18.6	13.3	7.8	9.6	4.9	1.2	0.0	2.0	53.0	15.1
中国	352	14.2	17.6	16.8	9.4	10.8	7.7	2.6	0.3	3.7	50.6	10.8
中国以外のアジア地域	63	12.7	15.9	22.2	11.1	25.4	14.3	4.8	1.6	3.2	44.4	12.7
<b>【製品市場における国内外の比重：現在】</b>												
国内マーケット中心	649	11.6	17.1	15.3	8.5	10.5	5.5	1.8	0.3	2.5	52.1	14.6
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	110	14.5	20.9	19.1	12.7	14.5	15.5	2.7	0.0	3.6	46.4	9.1
海外マーケット中心	42	23.8	28.6	14.3	2.4	19.0	7.1	2.4	0.0	2.4	35.7	16.7

## 第Ⅲ部

技能者の育成・能力開発・キャリア形成に  
むけた企業・事業所での取組み

－事例調査レコード－

## はじめにー事業所・企業聞き取り調査についてー

### 1. 調査対象

本調査研究では、アンケート調査の終了後に、回答の内容や傾向をより詳しく理解する目的で、事業所アンケート調査に回答した事業所の中から対象を選定し、聞き取り調査を実施した。

聞き取り調査の対象は、アンケートの回答の際に訪問してヒアリング調査を実施することについて了承をえた59社の生産事業所の中から選定した。まず、リーマン・ショック後の経済環境の変化を大きく受けたと思われる、従業員100名前後の中小企業に属する事業所を選び、その上で業種や地域特性などを考慮して調査対象を絞り込んでいき、結局10社の製造事業所に対し聞き取り調査を実施した。

### 2. 調査項目

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

#### (調査項目)

##### (1) 貴事業所の製品・事業の概況

主要製品の内容、過去数年間の業況、近年の競争相手など

##### (2) 従業員の状況

過去数年間の従業員数の推移、正社員・非正社員の間での業務の分担状況など

##### (3) 技能系正社員(製造現場でものの製造を担当する正社員)の新卒・中途採用の状況

##### (4) 技能系正社員の育成・能力開発にむけての取組み

①技能系正社員の育成・能力開発を進めていくうえで特に留意している点

②新しく入社した社員に仕事を覚えさせる方法

③仕事を離れた教育訓練(off-JT)の活用状況

④社外の教育訓練機関の活用状況

⑤技能検定など各種資格の取得に対する支援の有無

⑥育成・能力開発に向けた取り組み内容の過去数年間における変化

(5) 国・地方自治体などによる雇用・能力開発に関連した公的助成を活用した実績の有無

(6) 製造現場で働く非正社員の評価・処遇、教育訓練・キャリア形成に関する取組み

(7) 技能系正社員の育成・能力開発に関する今後の取組みの見通しや課題

① 貴社からみて今後のものづくりに必要とされる技能・技術。貴社が必要とするこれからの技能者像、中核人材像

② ①にあげた人材を確保していくために貴社で行われている取組み。あるいは確保していく上での課題

③ 工業高校や高専、大学等の教育機関への要望、公的な職業能力開発機関への要望

## <金属製品製造 A社>

### 1. 企業の概要

A社は1967年に特殊金属の加工・販売を主要な事業とする企業として創立された。1982年には高純度アルミニウムの精製を事業化し、現在はこの2つの事業を柱として経営されている。タングステン・モリブデン・タンタルなど、高硬度・高融点で高価なレアメタルを取り扱っているため、炉関連製品、表面処理装置部品、イオン注入装置など、出荷する製品にも高価なものが多い。

主要な取引先は半導体メーカーであるが、その他に、自動車関係、医療関係、ソーラーパネル関係など、多様な業界と取引がある。また、製品によってはA社が設計を担当することもある。

リーマンショックに由来する不況の影響を大きく受けており、主要な取引先のひとつである半導体メーカーからの注文数が減少した。しかし前述の通り、半導体業界以外にも取引先が複数あるため、何とか売上を保つことができている状態である。

A社の主要な事業であるレアメタルの加工・販売は、国内の市場規模があまり大きくないため、現在のところ、競合する同業他社は少ない。しかし、そうした強みを今後もずっと維持していくことができるかという点に関しては、A社も楽観視はしていない。現在も日本企業のOBなどが中国の人材教育を進めており、将来的に見れば、海外でA社と同様の金属加工・製品製造が可能になることも十分に考えられる。そうした意味で、A社は将来的な競争相手として中国のメーカーを想定している。

現在のところ、A社は海外に生産拠点を持っていないが、欧米諸国への製品輸出は行っている。今後はさらに海外市場での売上増加を目指し、中国のメーカーなどが安くて品質の良い製品を製造するようになったとしても、引き続き海外市場に食い込めるようにするのがA社の方針である。

### 2. 従業員の構成と採用の状況

調査時点<sup>1</sup>でのA社の従業員数は108名で、そのうち技能者は約40名である。主要な作業工程は板金、プレス、切削で、板金に16名、プレスに5名、切削に5名が配属されている。その他、アルミニウムの加工や洗浄作業を行う製造部門があり、こちらには14名が配属されている。

---

<sup>1</sup> A社を訪問し、インタビュー調査を行ったのは2009年11月30日である。

A社では加工の難しいレアメタルを扱い、2000度を超える高温下で作業を行うため、作業には熟練を要する。そのため製造現場に非正社員はほとんどおらず、派遣社員などの外部人材も使用していない。

そのためA社では、工業高校卒業者を中心に新卒採用で人材を確保し、OJTで技能者を育成する方針をとってきた。現在は就職フェアなどに参加し、工学部などを卒業した理系大卒者を中心に採用しているが、理系人材の確保を特に重視しているわけではなく、また、職業訓練校卒業者に絞ってリクルートを行ったこともない。文系か理系かなどの経歴によらず、ある一定程度のレベルまでは誰でも技能を修得することができ、職業訓練校卒業者とその他の人材で、技能的に大きな違いはないとしているためである。ここ数年間は、平均して毎年1~4名程度の採用が行われており、今後も、定年で退職する従業員の補充という形で新卒採用を続ける予定である。

### 3. 技能者の育成・教育訓練

#### (1) 求める技能者と育成の現状

A社で不足感の強い人材は、高度熟練技能者、多能工、管理監督者である。A社で高度熟練技能者とはレアメタルの加工担当者をさすが、上述の通り、レアメタル加工の作業は熟練を要するため、一度従業員が退職してしまうと、新たな技能者を育成するためにおよそ4~5年かかるという。また、扱う素材が他の企業では取り扱う機会がほとんどない素材であるため、仮にA社に入社する前に金属加工の経験があったとしても、A社で一人前の技能者として働くことができるようになるには時間がかかる。

高度熟練技能者の育成は、これまでは先輩や上司の仕事を見て、体で覚えるという、職人気質による部分が大きかった。事実、上記のような「誰でも覚えることができる一定水準」を超えて、コンマ単位での精巧な加工を行うことができるようなレベルまで成長できるかは、本人の資質次第であるとA社では考えてきた。従業員が一度配属された部門から異動することはほとんどなく、配属先の上司や先輩によるOJTでの指導が育成の中心である。しかし今後は、社内において高度熟練技能者の教育訓練体制を整備し、今までのような職人気質に頼った教育訓練から徐々に移行していきたいという意図を持っている。

板金やプレスなどのひとつひとつの工程に習熟しているだけでなく、製品を製造するためにどのような作業が必要かを判断できるレベルに達している多能工的な技能者と呼べる従業員は、現在、30年以上勤続している2名のみである。こうした多能工の育成が現在A社の技能者育成において重視している点の1つであり、そのためには従業員の配属先をローテーションで異動していく仕組みを作る必要があるが、この仕組みを運用していった際に想定される課題もある。1つは、製造を希望する人は1つの配属先で勤め上げることを希望する人が多いので、多能工を育成する場合、配属先を転々とさせるうえで、職人気質の従業員にモチ

バージョンを維持させるのが難しいということである。もうひとつは処遇の問題で、現在、技能系正社員の処遇は、入社から3年目までは給与がほとんど変化せず、仕事内容を覚えて以後、本人の作業可能な工程の幅に応じて定期昇給の際の給与額の上がり幅が変わる仕組みとなっているが、今後は技能向上をより処遇に反映することができる仕組みを整えていくつもりである。

管理監督者は、仕事の割り振りや、後輩の育成ができる人材を指している。しかし、現在このような人材は4名ほどしかおらず高齢化も進んでいるため、人材の育成が求められている。今後は向上意識の強い従業員を選んで、教育訓練の実施や能力開発の支援を積極的に行い、管理・監督を担える人材に育てていきたいと考えている

## **(2) 社外の教育訓練機会、資格の活用**

OJT以外の教育訓練機会として、職業訓練校の開催するCADやNCの教育訓練講座や、各メーカーの開催する講習会を適宜利用しており、これらの社外研修にかかる費用は会社が負担することになっている。しかし、メーカーが主催する講習会に従業員を派遣するには、高いコストがかかることが課題と考えている

また、A社では月に1回、会社全体の社員教育を行う機会を設けている。この全体教育では、ISO9001の基準に依拠した教育ISO14001に関連した環境教育や安全衛生教育を行ってきたが、今後は外部講師を利用しての出前講座などについても利用していきたいと考えている。

資格取得については、安全衛生に関わるものなど法定の資格は、常に取得者が法定要件を超えるよう総務部門で管理している。また、製造作業に関わる資格の取得については、各部署で所属する従業員の取得に向けた計画を策定しており、計画の実施を総務部で支援している。



## <金属製品製造 B社>

### 1. 企業の概要

B社は1986年に設立され、水道関係の機器に使用されるフレキシブルチューブなどの製造を主に行っている。製品は水道用給水器具の販売会社やホームセンター、プラントメーカーなどに出荷されている。また、B社は、製品が使用される現場に合わせた、いわゆる「一品物」の製造も数多く行っている。こうした一品物は、測定機器、観測装置、医療機器など、様々な機械において使用されており、量産品よりも利幅が高い。さらにフレキシブルチューブは、最近普及してきた環境省エネ機器等にも多く使われており、2007年度と比較して2008年度の製品売上高・出荷額は大きく落ち込んでいない。

国内の販売店やメーカーを主要な取引先としているため、現在の競争相手は、国内のメーカーである。しかし、今後、主要な顧客であるプラントメーカーの工場が人件費の点から海外へ移転していく場合、多くのプラントメーカーは現地で部品を調達することから、中国・韓国の同業メーカーも将来的にはライバルになりうるとB社では見ている。

### 2. 従業員の構成と採用の状況

調査時点<sup>1</sup>におけるB社の全従業員数は60名で、うち正社員が55名、非正社員が5名である。正社員55名中、技能系の正社員は約30名である。B社には技術、製造、営業、総務、生産管理の5つのグループが設けられており、技能系正社員が所属するのは技術グループと製造グループである。技術グループは製品の設計に関して顧客と相談し、承認を得たうえで設計を行う部門で、製造グループは製品の製造を担当する。技能系正社員30名のうち、27～28名が製造グループに配属されている。非正社員は製造グループで組立業務に携わっている。製造グループでは請負や派遣社員などの外部人材は活用していない。

B社ではこれまで、退職した従業員の補充を中途採用で行うという形で従業員を確保してきており、新卒採用は行っていなかった。ここ数年間は平均して、製造部門では約8名、技術・経理・営業にそれぞれ約1名ずつ採用していた。定年退職者が増加しているので、それにとまって中途採用者も増える傾向にある。中途採用者の平均年齢は35歳程度で、応募者の選考にあたっては金属加工の経験の有無は問わず、本人の意欲を重視する。B社の主力製品であるフレキシブルチューブはステンレスを加工して製造されているが、本人の意欲があれば技能を習得でき、3年もすればほぼ一人前のレベルに達する。

---

<sup>1</sup> B社を訪問し、インタビュー調査を行ったのは2009年12月1日である。

しかし高齢化した社員の技能伝承という観点から、より若い人材の確保が求められ、2009年は初めて新卒の工業高校卒の人材を3名採用した。これらの若手の新人社員と50代の社員の両方に教育して、技能の伝承を図っていこうと考えている。また、今後は大卒・高専卒の人材を採用する意向も持っている。

### 3. 技能系正社員の育成・能力開発

#### (1) 製品の製造工程と担当する技能者の育成

B社の製品であるフレキシブルチューブは、①コイル状の鋼材を溶接により円筒形にする「造管」作業→②円筒形に加工された材料を製品の形状に合わせて「成形」していく作業→③製品の用途にあった強度を実現するため、編んだ線材（線状に加工された鋼材）をかぶせていく「ブレード編み」作業→④各種金具などの「溶接」作業→⑤チューブの両端や胴部に、用途に応じて施す各種「加工」作業→⑥液体や気体が漏れないかどうかを検査する「リークテスト」という工程を経て製造される。

製造工程を担当する従業員は、採用後にOJTを中心とした教育訓練で育成していくというのがB社の方針である。それぞれの工程の作業をこなすなかで作業に習熟させていくために、B社では製造グループの従業員を採用すると、上記の製造工程の間を適宜異動させている。ただ、異動の順番は特に定めておらず、各工程における人材の不足状況と従業員個々人の適性を踏まえながら会社と本人で話し合いその都度決めている。また、製品の設計を担当する技術グループの従業員も、ある程度製造工程を理解しているほうが望ましいとB社では判断しており、初めは製造現場に配属している。

B社はISO9001の認証を取得しているが、認証取得に求められるからというよりは、社内のものづくりの体制をよりよいものにしていくために、技能者の教育訓練を積極的に進めている。雇用調整金を活用した際には、月に1度は全社で業務を休み、他メーカーの見学を行ったり、外部講師を招いたりするなどの教育訓練の時間にあてた。また、会社が費用を負担して、民間会社が主催する品質管理の講座などに年間延べ10名程度を派遣しており、無料の講習会なども含めると1年あたり20～30名を社外の研修に参加させている。

技能者が社内外の諸資格を取得することもB社では盛んに進めている。社内では溶接や検査に関わる作業について8段階の技能レベルを設定しており、一定の技能レベルに到達した技能者は「社内技能認定者」<sup>2</sup>として評価し、給与に反映させている。さらに「溶接技能」、「ガス溶接扱い」、「非破壊検査」など、業務に関係する各種資格・検定の受験料は会社で負担し、検定・資格を取得したら祝い金を出すようにしている。

<sup>2</sup> 社内技能認定資格としては、「溶接技能」、「漏洩検査」、「計測器・校正」、「液体探傷検査」、「品質検査」、「溶接技能検定」の6つが設けられている。

## (2) 不足する人材の確保・育成の方法

B社で不足感の強い人材は、高度熟練技能者、管理監督者、多能工である。高度熟練技能者に関しては、保安技術などに通じた技能系正社員が高齢化しているため、上述したように技能伝承の必要から、2009年に高卒の技能者を採用し、育成を図っている。この技能伝承をスムーズに進めるための助成の充実が、B社が行政に望む点である。

管理監督者については、QCや小集団活動の活性化を通じて育成していくことを考えている。B社では「自分で課題を見つけて自分で解決する」という従業員、とりわけ管理職層を育てることを目的でこれらの活動を進めており、技術グループ、製造グループといったものづくりに直接かかわる部門のみではなく、すべての部門に小集団を設けている。

## ＜輸送用機械器具製造 C社＞

### 1. 企業の概要

C社は1949年に設立され、航空機やロケットなど宇宙で使われる機器の部品を中心に、機械治具、建設油圧部品などの精密金属部品の生産を行っている。製品一つあたりのロット数は1～20と非常に少ないが、エンジン用部品から扉の部品まで、航空機に関する部品を多数扱っているため、製品の種類はおよそ2000種類と膨大であり、高品質・高精度の製品を多品種少量の方式で生産することが特徴である。

1965年から大手輸送用機器メーカーJD社の協力工場としての認可を得ており、現在も製品のおよそ80%を納品している。また、JD社を通じて海外の航空機メーカーと取引を行ったり、試作品の開発を依頼されたりするなど、JD社とは製品の取引以外でも関係が深く、同社を定年退職した従業員をC社が非正規社員として採用することもある。

リーマンショックに由来する不景気の影響を特に受けていないことが特徴である。2008年の売上高・出荷額は前年から微増しており、業績は向こう20年間ほど、わずかながら右肩上がり推移していくという見通しを持っている。これは、一度顧客による評価を得て受注することができれば、特定の形式の航空機体の生産が終了するまではずっと製品の取引が続くという、航空機・宇宙機器業界における取引上の特性によるところが大きい。

### 2. 従業員の構成と採用の状況

調査時点においてC社で働く従業員数は106名で、うち正社員は78名、非正規社員は28名である。非正規社員のうちおよそ20名は、JD社を定年した後にC社で再雇用されている。その他の非正規社員はC社を定年退職した後に再雇用された人々で、若い年齢層の非正規社員はほぼいない。これは、C社の製造する製品が、複合材耐熱・合金などの加工が難しい素材を材料とするため、高い加工技術が求められることに由来する。このため、C社では派遣社員などの外部人材も使用していない。

正社員80名のうち製造現場で働く技能者は60名ほどで、残りの従業員は総務、営業、生産管理、生産技術などの業務に携わっている。製造部門は、作業に使用する機械ごとに課が分かれており、汎用旋盤、NC旋盤、研削盤など放電加工機を使用する第1機械課、マシニング、ガンドリル、ボーリング作業などを行う第2機械課、組立・仕上げを行う課、検査を行う課の4つに分かれている。このうち、従業員数が多いのは第1機械課、第2機械課で、それぞれ20名程度の正社員が配属されている。上述の非正規社員は組立・仕上げに携わることが多い。また、5～6名ほどの正社員が配属されている生産技術部門が設計部門と製造現場

の架け橋としての役割を果たしており、NC 加工のための複雑なプログラミングや生産進捗管理を担当する。

### 3. 技能系正社員の確保と育成

#### (1) 技能系正社員の確保

前述のように、C 社の製造工程では高い加工技術が要求されることから、製造現場を担当する技能系正社員は新卒採用者を OJT 中心で育成していくことによって確保するという方針が取られている。

新卒採用では、地域の工業高校や専門学校の卒業生を中心に、ここ数年間、1 年あたり平均して 3 人ほどが採用されている。技能系正社員の約 9 割は高卒者である。以前は大卒者も採用していたが、製造現場で仕事をしていく能力は大卒者と高卒者でそれほど変わらないため、現在では大卒者の採用をあまり行っていない。

また、地元の工業高校が実施している「日本版デュアルシステム」<sup>1</sup>の経験者を C 社では多く採用しており、特に C 社で実習を経験した学生はほぼ 100%採用している。実習中に C 社でほぼすべての仕事を経験してもらい、仕事の中身が分かったうえで就職することになるため、C 社ではこの日本版デュアルシステムが会社にとっても、本人にとってもメリットがある仕組みではないかと考えている。

大都市部から離れた郊外地域に位置している影響もあってか、C 社の新卒採用者の入社での定着率は良く、安定した人員確保ができています。

中途採用は、辞職した社員の補充や、仕事量が増加したときの補充の必要が生じたときに、例外的に行っている。しかし、ハローワークや新聞広告を通じて中途採用の募集をしても、中途採用の人は定着率が悪く、また、たとえ加工作業の経験者などであっても、C 社の作業で求められる加工精度は他の業態とは違うため即戦力にならない人が多い。したがって今後も中途採用の採用枠を拡大しようとは考えていない。

#### (2) 育成・能力開発に向けた現場での取組み

C 社の主要製品を製造する上で必要不可欠な作業は、切削、研削放電加工などである。精密機器の製造が中心であることから、鍛金や溶接といった作業は現在は少ないものの拡充傾向にある。

技能系正社員の育成は上述した通り、OJT を中心に行われている。新卒採用者の場合、入社から 1 ヶ月間導入教育を行った後、次の 1 ヶ月間で、各製造工程をそれぞれ 3 日ずつほど

---

<sup>1</sup> 「日本版デュアルシステム」は、教育と職業訓練を同時に進めていくための仕組みであり、文部科学省がモデル事業として、工業高校や農業高校などを通じて実施しているものと、厚生労働省が、独立行政法人 雇用・能力開発機構所管の職業能力開発大学校など活用して実施しているものがある。ここで触れている日本版デュアルシステムは、前者の文部科学省のモデル事業として進められている仕組みである

体験する。それらの研修が終わった後に、本人の希望と適性を判断して本配属先が決定される。また、新入社員には入社後半年間、勤務日には業務日誌を執筆させ、上司がコメントをつけて返すというを行っている。工程表を作成する際などに必要な文章力・表現力を養成することが、業務日誌を執筆させる目的である。

本配属後の技能系正社員は製造部門内の各課を移動しながら仕事を身に付けていく。各課を移動させながら、様々な機械を取り扱うことができる多能工を育成することがC社のねらいである。1つの機械に習熟するには3～4年ほどかかり、採用からおよそ3年間で一人前の仕事ができるようになる。また、採用から3年ほど経過して機械の操作方法を身につけた技能系正社員のうち適性があると判断した人については、生産技術部門に配属する。生産技術担当者に必要なのは、いかに機械を遊ばせることなく、効率的に工程を組むことができるかということなので、B社では新卒採用者が最初から生産技術部門に配属されることはなく、製造現場で経験を積んだ正社員が異動することとなっている。

C社はJISQ9100という、ISO9001をベースに航空宇宙産業特有の要求事項を盛り込んだ品質保証規格を取得している。製品の品質を維持し、不具合が発生することを極力予防するため、経営陣が製造現場を巡回するなどして整理整頓の徹底などを呼び掛けており、技能系正社員も含めた正社員の育成においても、品質管理意識の徹底・定着に力を入れている。

またC社では定期的に「合理化発表会」という発表会を実施しており、各現場から提案された合理化のための取組みのうち優れたものを表彰している。さらに、この合理化発表会とは別に、特定の課題の解決に向けた小集団活動も行っている。

現在、C社で不足感の強い技能者人材は、高い加工技能を持つ高度熟練技能者と、工場長や課長にあたる管理監督者である。今後はこれらの人材の育成により一層力を入れていきたいと考えている。

### （3）研修機会、資格、行政による支援の活用

社外の研修機会は、JD社や海外にあるJD社の関連会社の主催する研修を利用することがある。これらの社外研修については、社内で参加すべき人材を選出して派遣するようにしている。また、入社2年目の社員を対象にして、寺院に合宿して座禅とグループワーキングを行う「座禅研修会」という研修を実施している。

社員に取得を奨励している技能検定などの資格は特にない。C社の製品には特殊なものが多く、技能検定などの資格を取得していることが、現場で仕事をこなしていく能力の目安に必ずしもならないためである。また、育成・能力開発に関連した行政の助成金なども、申請や報告書作成のために手間がかかりすぎるという理由から、これまで活用したことはない。

## ＜プラスチック製品製造 D社＞

### 1. 企業の概要

D社は1971年に設立されたポリエチレンの袋やシートのメーカーで、現在、福岡県と千葉県に事業所・工場がある。創業以来、コスト削減や迅速なクレーム対応を目的として、商社を介在させない「直販形式」を採り、顧客に製品を販売している。

D社の主たる競争相手は、日本ポリオレフィンフィルム工業組合に加盟している企業が180社あり、ここが競争相手である。また、中国メーカーも強力な競争相手になっている。中国メーカーが参入してきているのは、地方自治体が用意しているゴミ袋や手提げ袋のような大量生産ができる分野である。こうした分野は従来大手メーカーのシェアが高かったのであるが、中国製品の参入により大手メーカーの売り上げが落ちてきている。大量生産が可能な分野で売上を上げることが難しくなった大手メーカーは、中小メーカーが主としてやってきた「雑ポリ」と呼ばれる小ロット・注文生産の分野に進出し始めており、結果として業界全体が過当競争に陥っている。

リーマンショック以降、D社の製品に対する需要も含め、業界全体に対する需要が落ち込んでいると感じており、2008年の売上高・出荷額は2007年の9割程度であった。

### 2. 従業員構成と採用の状況

2009年12月時点で、従業員数は正社員88名で、その内製造現場で働く技能者は47名である。また、福岡工場に2名、千葉工場に5名のパート社員がいる。リーマンショック以降の経済不況下にあっても雇用調整助成金を活用していない。D社はボトムの状態でもフル稼働できる人員・設備体制を構築しており、リーマンショック後も残業時間などを調整することによって稼働率を調整し、対応してきた。

製造現場で働く技能系正社員の採用は、福岡工場では中途採用で、千葉工場では高校新卒者を中心に行っている。技能系正社員の採用は、工場長が同席して面接試験を行い、病気がち、休みがちでないことをまず確認する。さらに、中途採用の場合は、適性や性格といった点、製造業で働いた経験があることを選考の際の判断材料としている。

採用した技能系正社員の定着状況は福岡工場では非常によい。一方、千葉工場は、就業機会が多く転職が容易にできるせいか離職率が高く、現在は入社後3年間で3割程度が辞めていく状況にある。

製造現場で働く技能者の確保は、新卒・中途の採用以外に定年退職者の再雇用で対応している。定年退職後にD社に再雇用された技能者は、現場の第一線で要員として活躍しており、

新入社員の指導に専従しているわけではない。再雇用者の給与は、年齢ではなく技能レベルに基づいて決定しているため、定年前からみて極端に下がることはない。このような方法で従業員のモラルを高めるシステムにすることは、企業にとってもメリットが大きいと、D社では考えている。

### 3. 製造工程と作業分担

D社の製品の多くは、①インフレーション→②文字・写真・模様などの印刷→③印刷まで終わったフィルムを各製品の大きさに合わせて切断し、加工する「製袋」→④2次加工（穴をあけたりする加工など）という工程を経て製造される。製品によっては②と④の工程がないものもある。「インフレーション」とは、ポリエチレンやポリプロピレンのフィルムを製造するのによく用いられる成形工程で、原料がまだ溶けているうちに、その内部に圧縮空気を送り、風船上にふくらませて薄い筒状にしてフィルムをつくり、そのフィルムを巻きとっていくという工程である。

各工程に携わる技能者の内訳は、福岡・千葉の両工場合わせて、インフレーション工程・15～16名、印刷担当・3名、成袋担当・30名程度である。製造部門内の部署として製造一課（インフレーションを担当）と製造二課（印刷・製袋を担当）が設けられている、それぞれに管理・監督担当者が1名いる。一課と二課の仕事をいずれも担当できる多能工は全社・全工程で2名、各工程について熟練した技能をもつ技能者は10名程度いる。管理・監督担当者や多能工、各工程を担当する技能者の数は適切であるとD社では判断している。

両工場働くパート社員も製造現場での仕事に従事しているが、主に包装作業を担当しており、製造に関わる上記の工程は担当させないようにしている。製造に関わる工程は高度な技能が必要なうえ、連続作業で前後の工程に対する目配りが必要なためである。ただ、千葉工場では成袋工程の一部をパート社員が担当している。

### 4. 技能者の育成・能力開発に向けた取組み

#### （1）取組みの現状

新たに入社した技能系正社員が各工程の仕事について大体のことがわかるようになるまでにかかる期間は半年程度である。ただし、どの工程も奥が深く、10年のベテラン作業者の技能レベルを100とすると、1年で95まで到達できるが、そこから100まで到達するのに9年かかる。言い換えると、仕事を覚えるだけなら半年程度で済むが、指導的な立場を担うには10年かかるとD社では見ている。

技能者の養成は、採用後すぐに製造現場に配属してOJTで行っている。製造現場での指導



は、千葉工場では3～5年の経験者が、福岡工場では10年以上の経験者が担当している。さらに千葉工場では20年の経験者である工場長が最終的なチェックをする体制をとっている。2007年11月にISO9001を取得したこともあり、各部署では責任者がスキルマップを作成して従業員一人ひとりの技能レベルや課題を把握し、育成・能力開発に生かしている。ISO9001の認証のためには、口頭で済むことをマニュアル化しなければならないのでコストがかかるという弊害もあるが、従業員の技能レベルや能力開発に関する意識が向上したことを考えると、総合的にみて取得してよかったと評価している。

材料となるポリエチレン自体が消防署によって準危険物に指定されていたり、印刷工程で有機溶剤を使用したりといったことから、D社では危険物取扱者の資格を奨励しており、2009年12月現在10名が取得している。従業員が資格を取得した際には報奨金を支給している。また、インフレーションと印刷の作業工程には関連する技能検定があり一時期取得を奨励していた。しかし、仕事との関係でメリットがないこと、働きながら受験勉強・準備をすることに相当の時間と費用がかかり、負担が大きいといった声が社内からあがり、現在は行っていない。社内にはインフレーション関連の技能検定資格保持者は、2009年12月現在1名である。

## (2) 技能者に求める知識・技能、教育訓練の方針

D社が現在及び今後3年間において技能系正社員にとりわけ求めている知識・技能は、各工程に関する熟練技能と、生産工程を合理化するための知識・技能である。特に、複数の工程を一工程として連続で行ってしまうような合理化<sup>1</sup>、例えば、フィルムを作りながら印刷も同時に行うといったことが可能になるような合理化の実現に向けた知識・技能を重要している。

生産ラインの合理化に関連した技術の情報は、D社が利用する生産設備を製造する機械メーカーからのD社への売り込み・提案、あるいはD社からこれらの機械メーカーへの問い合わせ・相談を通じて得られる場合が多い。そのためD社では、生産設備の導入の際に設備のメーカーからの指導を通して当該設備の担当予定者、ベテラン技能者に知識・技能を習得してもらうように努めている。

技能者の教育にかけている時間は、3年前と比較して変わっていない。しかし、今後については、増やしていきたいとしている。D社では技能者全体の平均値を上げてロスやクレームを減らすことで良い製品ができると考えていることから、技能者全体の底上げを重視しており、今後もその方針を維持していくつもりである。

---

<sup>1</sup> この合理化は「印刷のインライン化」と呼ばれる。

## <非鉄金属製造 E社>

### 1. 企業の概要

E社は1945年に設立され、現在は自動車用のアルミ合金鋳物の製造を行っている。主な製品は自動車のパワーステアリングやオイルポンプ、ウォーターポンプ等に使われる鋳物製品である。自社では製造した鋳物製品の加工はしておらず、加工メーカーに販売する形態をとっている。

2008年秋のリーマンショック以降、出荷額が大幅に落ち込み、2009年の2月に業績が最も落ち込んだ。2010年1月時点では月産でみて7割位まで回復しており、ひと月当たり65～70トンの生産をしている。

脅威に感じている競争相手は、中国やベトナムの鋳物メーカーであり、これらのメーカーとは製品の価格だけでなく品質をめぐる競争も激しくなっている。そのため、高精度・高品質化のための設備投資をある程度進めてきた。

### 2. 従業員構成と採用・定着の状況

2010年1月時点の従業員数は、正社員38名、契約社員18名である。国内ではアルミ金型鋳造を行っているメーカーは、大手メーカーの鋳造部門を除けば数名程度の規模の企業がほとんどで、E社のような規模の企業は極めて少ない。

従業員の数はこちら数年変化しておらず、リーマンショック後に業績が落ち込んだ際には雇用調整助成金を活用して一時休業を実施した。正社員のうち23名、契約社員のうち16名が技能者であり、現在の技能者の年齢別構成は、20歳代、30歳代、40歳代及び50歳代がほぼ同じ比率になっている。

職種・雇用形態を問わず従業員は中途採用でのみ確保している。募集にあたってはおおむね35歳位までの人を対象としており、選考にあたっては明るい性格か、あるいは挨拶がきちんとできるかといった人間性や、他人との協調性を重視している。技能者の採用にあたっては、鋳造作業の経験はとりたてて採用要件とはしていない。応募してくる人のほぼ全員が、鋳造作業の経験がないためでもある。

現在の厳しい雇用情勢下では人材を採用しやすい状況にある。2009年10月に若年トライアル雇用で募集した折には、2名の採用予定に対して15名が応募してきた上、ハローワークからも30名の紹介があった。

また、契約社員として働く技能者を正社員に登用することもある。登用にあたっては、正社員の採用と同様、人間性や他人との協調性を重視するほか、これまでの仕事ぶり（仕事に

対する熱意や実績)を判断材料としている。

E社の業務内容は特殊性が強く、他社でやっている所が少ない。そのため、技能者が専門的知識・技能やノウハウを活かして転職をしていくという状況ではなく、定着は良い。

### 3. 製造工程と製造業務の分担

E社の製品は、① casting → ② 溶けた金属を流し込むための経路である「湯口」の切断と仕上げ → ③ castingされたものの内部の歪とりと製品の強度アップなどの目的で行う熱処理 → ④ 検査という工程を経て製造される。「① casting」の工程はさらに、a)製品の材料となる金属を溶かす「溶解工程」、b)溶けた金属の不純物などを取り除く「溶湯処理工程」、c) castingに溶けた金属を流し込む「鑄込み」といった工程に分かれる。

鑄造に該当する一連の工程は、ノウハウと熟練が必要なため正社員の技能者が担当しており、契約社員として働く技能者は仕上げ作業のみを担当している。

### 4. 技能者の育成・能力開発に向けた取組み

#### (1) 技能者に求める知識・技能

E社では、高度に卓越した熟練技能と品質管理や検査・試験の知識・技能を技能者に求めている。「高度に卓越した熟練技能」は、製造のための一連の作業工程に精通するだけでなく、理論に裏付けられた経験や知識、不良原因を突き止める能力をも含む広範なものを意味する。

#### (2) 技能者の教育訓練

業務内容が特殊であることから、E社の技能者が技能を習得していく機会は専ら、日常の業務において経験を積み重ねていくこととその中で行われるOJTとなる。職場でのOJTは、部下に指導を行う監督者に負うところが大きく、彼らを育てることが重要とE社では考えている。

また、E社では改善提案活動を実施している。正社員・契約社員問わず、技能者は自分の身の回りの気づいたことを提案内容としてまとめ、会社側が月1回、これらの提案を集めて検討している。E社が技能者の改善提案を推進しているのは、改善提案の内容をめぐって上司が部下に指導・助言したり、ともに議論をしたりすることで、職場のコミュニケーションがより深まることを期待しているからである。また、改善提案の機会は、技能者が自分の考えを文書にまとめ、表現する格好の訓練の機会であるとも考えている。

さらにE社では、品質管理に関する技能者の意識を高めるために、毎年数人の技能者を選

んで、日本規格協会が主催する「QC 検定」<sup>1</sup>を受験させており、そのための社内勉強会も週1時間、時間内で実施している。2009年は2名がQC検定4級を取得し、2010年3月の検定試験ではQC検定3級に3名、4級に4名が受験し全員合格している。

なお、製造作業に関わる資格については、E社の製造工程で行われる金型鋳物作業には該当する技能検定が存在しないため、技能者に取得は奨めてはいない。

## 5. 今後の人材確保・教育訓練についての考え

上述したように、E社では、製造のための一連の作業工程に精通するだけでなく、理論に裏付けられた経験や知識、不良原因を突き止める能力をも含む高度熟練技能を技能者に求めている。こうした技能はとりわけ鋳造や仕上げ、熱処理といった工程で求められるが、会社から見て十分な技能レベルに達している技能者は非常に少ない。E社ではこれまで製造工程の裏付けとなる技術的な知識などを技能者に習得させるための取組みをあまり行ってこなかったが、今後は社内研修や計画的OJTの導入により、習得を促進していこうとしている。

製品の品質に関して、E社では製造に携わる技能者によってばらつきがでると見ており、品質を一定レベルに保ち、不良品の発生などを抑えるには、品質に影響する工程を自動化するといった生産工程の改善が必要であると感じている。現在の製造工程のかなりの部分は機械では置き換えがきかないヒトの技能によって支えられているわけではないため、自動化が可能であるとしている。生産工程の自動化を進める上では、工程全体についての理論的な検討を踏まえて生産設備などについて構想できる人材が不可欠であり、現在製造部門にいる管理・監督者層の技能者をそのような人材として育成していきたいというのがE社の希望であるが育成には時間がかかるため、社外からの採用による対応も検討している。また、生産工程の自動化を進めた場合を見据えて、今後は技術者をより増やしていきたいと考えている。

さらにE社では、品質の向上を目的として、切断による内部欠陥の検査に代えて新たにX線による非破壊検査装置を導入しており、新しい検査方法に関する知識・技能の習得も技能系正社員に求めている。

---

<sup>1</sup> 「QC 検定」は品質管理に関する知識のレベルを示した検定資格であり、1～4級（1級が最も高い知識レベル）が設けられている。それぞれの級の筆記試験に合格すれば資格を取得することができる。

## ＜輸送用機械器具製造 F社＞

### 1. 企業の概要

F社は1961年に設立され、フォークリフトや農業用機械の各種部品の製造を行っている。主な顧客は大手重機メーカーLP社およびその関連会社、大手農機メーカーTK社とその関連会社で、この2つの企業グループからの売上が8割以上を占めている。

F社には工場が3つあり、第1工場ではLP社グループ、TK社グループ以外の顧客から注文を受けた製品を製造し、第2工場ではTK社関連の農業用機械用部品を主に製造している。また、本社も所在する第3工場ではLP社向けに、フォークリフトの後車軸を主に製造している。製品1つ当たりのロット数は1~2個のものから数千個のものまで多様であるが、全体としては多品種少量生産の体制をとっていると言える。

現在製造している各種部品については国内ではF社のみが製造している。重機の部品は大きく移動が大変であるため、従来、部品を組み立てて完成品にする地点に近いところで製造されてきたが、こうした生産の進め方が徐々に崩れてきている。顧客は海外調達の方針を打ち出しており、今後は中国メーカーも強力な競争相手となりうる。現在もフォークリフトの価格が低下してF社の製品の価格も下がりつつあるが、海外メーカーとの競争になると価格競争にさらに拍車がかかることが予想される。多様化する顧客のニーズに対応するなどして、競争のなかでいかに優位を保つようにしていくかが、F社の今後に向けての経営課題となっている。

F社は1998年から売上を伸ばし続けており、ここ数年の売上は、2006年・17億円→2007年・19億円→2008年・23億円と推移している。ただ、リーマン・ショック後の不況の影響は大きく、2009年前半の受注額は、対前年比マイナス80%と激減した。2009年の後半からは徐々に受注が持ち直しつつある。

### 2. 就業者の構成と採用の状況

調査時点<sup>1</sup>においてF社で働く就業者の人数は、正社員86名、直接雇用の非正社員が5名、派遣社員15名の合計106名である。製造現場で働いている技能者の数は、正社員61名、非正社員3名、派遣社員15名の合計79名で、うち7割が切削工程を、10名ほどが組立工程を担当しており、あとは溶接、研削などに従事している。上述した3工場それぞれの就業者数は、第1工場が約40名、第2工場が約40名、第3工場が約30名となっている。各工場には

---

<sup>1</sup> F社を訪問し、インタビュー調査を行ったのは2010年1月19日である

生産管理、受発注の管理を行う管理課の従業員も1~2名いる。

F社は業績、生産の拡大に伴い、主に中途採用で人材を確保してきており、この5年間で就業者数は約3倍に増えた。中途採用にあたっては、25歳以下を目安としてできるだけ年齢の若い人を採用しようとし、ものづくりの経験があるかどうかは特には問わなかった。

新卒採用は、普通高校の卒業者を主に採用している。F社の近辺に高等専門学校があるが、その卒業者はF社には応募してこない。また、能開短大（ポリテク）の卒業者は、ものづくりに関する基本的なことを知ってはいるものの、F社での仕事ぶりは未経験者と比べてさほど変わらないので、卒業者の年齢が高卒者より高くなることもあり、採用していない。

応募は、主にF社で勤務している従業員を通じて行っている。ハローワークは、現在は活用しているものの、2年くらい前まではハローワークに応募を出しても人が集まらなかったこともあり、従業員の紹介による採用を中心にしている。

できるならば、切削・加工技術をもった人材、工場の生産ラインなどの管理能力をもった人材がほしいと考えているが、確保することがなかなか難しい。現在F社で働いているそうした技能や能力を持った人材は、他社の工場が閉鎖した時などにF社へ移ってきている。

派遣社員はここ数年で増やした。直接雇用の非正社員はフルタイムで働いており、南米系、フィリピン系、インド系の日系3世、4世が働いているケースが多い。派遣社員・非正社員は管理的な業務を担当しないものの、製造現場における作業には正社員と同様に従事している。仕事に従事していく中でスキルを高めていった派遣社員・非正社員を2009年には2名正社員にしたが、正社員転換はさほど頻繁に実施しているわけではない。

### 3. 技能系正社員の育成・能力開発

#### (1) 技能系正社員の育成・能力開発

F社の製造工程で行われている作業は、上述した通り、切削加工、研削加工、溶接、熱処理、組立てなどである。第1工場や第2工場は主に切削、研削、溶接といった作業が、第3工場ではこれらの作業のほかに組立作業が主に行われている。

切削、研削作業は、主にNC機械、マシニングセンターを使って行っているが、一部汎用機によって進めている。NC機械やマシニングセンターによる作業は、一人の技能者が何台もの機械を担当する「多台持ち」の体制で進めている。汎用機の場合は1人1台を担当する。

F社に入社した技能系正社員は加工する材料や部品を、NC機械やマシニングセンターに据え付けたり、加工後、取り外したりといった作業から始める。そうした作業から始めて、一緒に作業をしている上司や先輩から、NC機械やマシニングセンターの操作の仕方を徐々に習っていく。1年ほど機械作業を経験した技能系正社員は、F社の指示で使用機器のメーカー、取引先の教育機関、ポリテクセンターなどに派遣され、再度機械の操作方法や加工技術について基本から学習する。製造現場ではまずは実際に機械が動かすことができるように指

導をすることから、機械や加工についての基本的な知識の理解がおろそかになりがちなので、ある程度操作方法を習得した時点を見計らって機械や加工について学習をさせている。全く経験のない人だと、研修内容が理解できず、受け入れたメーカー側も指導に苦勞するという理由もある。使用機器メーカーでの研修を受けさせるために、通常1週間程度技能系正社員を派遣する。ただ、2009年には雇用調整金を活用してメーカーから講師を派遣してもらい、3～4回の研修を実施した。加工技術は主に取引先の教育機関で学ばせるようにしている。

育成・能力開発の目的で技能系正社員を異動することは行っていない。工場間での技能系正社員の異動は、①業務量の少ない部門から業務量の多い部門に、「応援」の目的で一時的に行われるケース、②退職者の補充という目的での配置転換として行われるケースの2つがある。②のケースで異動しない限り、技能系正社員の担当業務は入社時に配属されたところから変わらない。

技能者が自分の担当する機械を一通り操作できるようになるのに3～5年かかる。しかし、顧客から提供された図面に基づいて加工データを作成し、マシニングセンターやNC機械に入力して自由自在に操作できるようになるには10年近くの経験が必要となる。各工場には加工データのプログラミングを専門に行っている従業員がいて、簡単な加工データの作成は5～6年の経験があればできるようになるが、複雑な加工を行うためのデータ作成は5～6年の経験では難しく、製造現場のベテラン技能者が担当している。

切削の技能検定や溶接の技能検定など主要作業に関わる検定資格は、できるだけ技能者に取得させようとF社では努めているが、今のところは受検しても落ちる技能者が多い。技能検定を取得すると手当として処遇に反映している。

各技能者の技能の習熟度合を測ったり、目に見える形でまとめたりすることは、各事業部において正社員を対象にある程度実施している。技能の習熟度は、仕事の実績とともに処遇に反映するようにしている。

## （2）育成・能力開発を進める上での課題

現在F社で不足していると感じる技能者人材は、多能工として活躍できる人材と、先にもふれたとおり管理・監督担当者である。F社が必要とする「多能工」とは、旋盤加工も溶接作業もできる、マシニングセンターも使いこなせると言った人材であり、現在は製造課の課長以上に数人いるが、さらにそうした人材を増やしたいと考えている。しかし、確保・育成がなかなか難しい。

いま一つのF社が求める技能者タイプである「管理・監督担当者」とは、各製造グループのリーダーとして会社に貢献できる、課長クラスの人材である。現在でも課長はいるものの、製造の進捗状況を踏まえて部下に仕事を割り振り、効率的に生産を進めることができる能力をもった人材が少ないとF社では評価している。こうした人材を育成するため、各製造グループでQC活動や提案活動に取り組ませている。また、リーダー研修など、管理監督者の育成

を目的とした研修にも、顧客先が行っているものを中心として従業員を派遣しているが、F社のニーズにあった研修は少ないと感じている

　　今後は、各技能者の能力レベルを把握したり育成目標を決めたりした上で、社外の研修なども受講が必要な従業員が受けられるようにするなど、より計画的な育成・能力開発を図っていきたいとF社では考えている。



## ＜鉄鋼・非鉄金属製造 G事業所＞

### 1. 会社・事業所の概要

G事業所が所属するRE社は1940年に設立された。RE社は、材料となる金属の鋼板を巻いて円筒状にしてあるマスターコイルを購入し、顧客の用途に応じて圧延製品に加工したうえでユーザーに販売するという2次加工メーカーである。圧延加工品は、①OA機器・パソコン・HDD部品、②携帯電話・カメラ部品、③自動車部品、④デバイス、⑤繊維・刃物、⑥時計部品、⑦精密機器部品等に用いられており、RE社の主な顧客は、電機や情報通信機器向けの大手部品メーカーである。G事業所は1982年に設立され、現在はステンレス、鉄、その他非鉄金属を材料とする圧延加工品の製造を行っている。

RE社の製品はすべて顧客からの個別注文に基づいて生産されている。まず発注元のニーズを踏まえて材料を仮決めして試作品を作成し、その試作品を発注元に評価してもらって製造の了承を得てから初めて正式な量産発注を受ける。顧客から発注の話があって製造に移るまでには長い時間がかかるため、効率的に生産・事業活動を進めて収益を上げられるようより多く顧客を呼び込もうということで、2008年4月から「ウェブマーケティング」（インターネットのウェブを通じた製品の広告宣伝や、製品に関する問い合わせの受付など）に本格的に取り組んでいる。2010年1月現在、ウェブへのアクセス件数はひと月約28000件、製品に関する問い合わせはひと月約110件で、問い合わせの内7件程度が受注に結びついている。大量生産品は韓国でもできるが、0.1mm未満の薄膜圧延加工といった非常に薄い圧延製品の製造はまだできないため、韓国、台湾、中国からもウェブへのアクセスや問い合わせが多くきている。

主な競争相手は国内メーカーである。中国は良質なマスターコイルを作る技術途上にあるため中国メーカーとの競争はまだ起っていない。近年は大手鉄鋼メーカーが子会社を作ってRE社が行っているコイルの2次加工分野に新規参入してきており、国内メーカー間の競争がより激しくなっている。

リーマンショック以降、出荷額は大幅に落ち込み、2009年の2月に最も業績が落ち込んだが、2010年1月現在はリーマンショック以前の8割程度にまで回復している。

### 2. 従業員の構成と採用

G事業所の2010年1月現在の従業員数は正社員181名、非正社員7名である。正社員のうち、技術者は34名、製造部門で働く技能者は106名で、非正社員は全員が定年後再雇用された嘱託社員である。年齢層別にみると、20歳代、30歳代及び50歳代後半の者は多くいるも

の、40歳代半ばから50歳代前半の者がいないという構成になっている。リーマンショック後に業績が落ち込んだ際、G事業所は雇用調整助成金を申請し、一時休業と、教育訓練を実施した。教育訓練として実施したのは、外部機関での玉掛け<sup>1</sup>、クレーン、フォークリフトの資格取得のための研修と、ISOの内部監査員育成のための社内研修である。

技能系正社員については毎年高卒の新卒者1名を採用するようしており、さらに要員が求められる場合には中途採用で対応している。中途採用者は、2006年まで契約社員で採用していたが、定着が悪く、また採用したいと思うような人材がなかなか応募してこなかったため、2008年からは正社員として採用している。中途採用者の選考にあたっては、チームで働くことができるかどうか、意欲があるかどうかと言った点を重視する。RE社と同様の事業を行っている会社はさほどたくさんあるわけではないため、同じような事業を行っている会社を渡り歩いてキャリアを積むといった技能者はおらず、応募してくる人のほとんどは、RE社の製造工程における作業を経験したことがない。

### 3. 技能者の育成・能力開発に向けた取組み

#### (1) 事業所内の製造工程と技能系正社員に求める知識・技能

G事業所の製品は、①材料となるマスターコイルの圧延→②圧延した鋼材の性質を改善するために行う焼鈍（金属を適当な温度に加熱して、その温度に一定時間保持した後、徐冷していく作業）→③焼鈍を終えた鋼材をより薄く延ばす圧延→④圧延した鋼材の表面についた油をとる脱脂→⑤製品の仕様に合わせた鋼材の切断→⑥製品の検査、という工程を経て製造される。各工程で用いられている生産設備は全てRE社で開発し、製造したものである。

技能系正社員には、以上の製造工程のうち複数の工程を担当する能力と、各工程で使用される設備を保全・改善していくための知識・能力を求めている。

#### (2) 技能系正社員に対する教育訓練の取組み

##### ①製造に必要な技能・技術の習得に向けた取組み

RE社では製造現場で働く技能系正社員を、技能のレベルに応じて、A（人に仕事を教えることができるレベル）、B（一人で仕事ができるレベル）、C、Dの4段階に区分しており、それぞれのレベルの技能系正社員がより上のレベルに到達できるよう、教育訓練を実施している。また、2002年のISO9001の取得に対応する形で各部署ではスキルマップを作成し、従業員各自の力量アップを目指した取組みの目安としている。

中途採用した技能系正社員は、安全・衛生に関する教育と教育内容の理解度の確認を実施した後に、製造現場に配属している。製造現場では、指導者と新人の2人1組で仕事を進め

<sup>1</sup> 「玉掛け」とはクレーンなどにもものを掛け外しする作業のことである。労働安全衛生法の規定により、玉掛け作業に従事するには、玉掛技能講習及び玉掛特別教育を修了して「玉掛作業者」の資格を取得する必要がある。

ており、指導者が適宜新人の仕事の出来栄を判定しながら指導を行うというやり方で、新人に仕事を覚えさせている。新人が一人で仕事ができるレベルになるまでには、圧延加工では3年、切断作業では1年かかる。

また、保全・改善に向けた知識・ノウハウは、設備の開発や保全を担当している従業員10数名が、技能系正社員に教えている。ただ、自分ひとりで設備の保全・改善までこなすことができる技能系正社員はまだいない。

技能系正社員に製造現場で必要となる技術を教える方法は、現場での実地訓練が中心である。保全あるいは生産技術を担当する従業員<sup>2</sup>が指導役となり、圧延加工や加工条件などに関する技術的な知識を、技能系正社員に製造作業を試験的にやらせていくなかで伝達している。

玉掛け作業やクレーン、フォークリフト操作の資格など、G事業所の製造現場で仕事をすすめるうえで不可欠な資格は、社外の研修に技能系正社員を派遣し取得させている。圧延加工に関する技能検定は、G事業所の製造工程における仕事の内容にそぐわないので受験させていない。

## ②全社的改善活動と社内研修の実施

RE社では2004年から「イノベーション活動」という会社ぐるみの改善活動に取り組んでいる。製造現場ではトヨタ生産方式の導入を進め、技能者が主体性を持ってものづくりに取り組んでいく状況を目指している。

こうした会社方針と現場からの要望を考慮して、RE社では年間の研修計画を作成し、この計画にそって社内研修を進めている<sup>3</sup>。社内研修の内容は安全、品質、生産、原価、人事、監督、営業、5S（整理・整頓・清潔・清掃・躰）の実現といった項目にわたっており、基本的には内部の部長クラスが研修内容を作成し、講師として教えている。

## 4. 今後の育成・能力開発、人材確保についての考え

社内研修の実施についてはその必要性を従業員が納得しており、研修を受講しようという意欲が高まってきている。その結果、教育訓練のために時間を確保することが容易になった。こうした社内の雰囲気追い風として、会社としては、今後も教育訓練の時間を増やしていくとともに、技能系正社員を対象としたマネジメント研修を重視したいと考えている。組織強化において重要なのは現場監督職の能力であり、彼らの部下への接し方や教育の仕方といったマネジメント能力が向上すると仕事の能率も上がり、従業員の育成も順調に進むとRE社では考えているからである。

---

<sup>2</sup> 保全や生産技術を担当している従業員も含めた技術系の正社員は、教育訓練の目的で大学との共同研究プロジェクトに派遣されることがある。

<sup>3</sup> ただ、ある事項に関する知識が現場で急遽必要になったりした場合などは、計画されていたものとは別に研修が行われることがある。

現在の製造現場に不足する人材を補うという観点からは、上述した技能レベル評価において複数の加工作業においてAクラスを保有する多能工としての技能者の育成が今後の課題と見ている。また、熟練技能者が持っているノウハウを数値化でき、技能者と技術者との橋渡しができる「技術者的技能者」が不足していると RE 社では感じており、引き続き育成に力を入れていこうとしている。

また、海外のメーカーがまねすることが難しい0.1mmの薄膜圧延加工ができる技能者(2010年1月現在3名いる)の技能を伝承していくことも、技能者の育成・能力開発における重要な課題の1つである。

技術者については、電気関係に強い技術者、特に制御関係に詳しい人、生産設備の合理化などを進めていく上でほしいと考えているが、なかなか採用することができないでいる。

## ＜プラスチック製品製造 H社＞

### 1. 企業の概要

H社は1967年創業の、繊維強化プラスチック（Fiber Reinforced Plastics、以下「FRP」と記載）製品の製造を行う企業である。FRPは樹脂と繊維の複合材であり、複数の素材を一体化することで、高強度や軽量化、高いデザイン性を可能とするための素材である。H社では設計から製品化に至るまでの一貫した生産体制のもとで、車両・自動車部品やMRIなど医療機器のカバーなど、比較的大きな製品を生産している。創業時から社員の技能を伸ばすため1つの製品に特化せず多種の製品を生産するというのが、創業以来のH社の方針である。

近年顧客から受注する製品は、試作の段階で高精度を実現しなければならないものがある。他方で、製造業における従来からの傾向として大手メーカーは、小売価格を下げるために、外注先のコストを削減しようとする傾向があり、たとえ高品質の製品であっても、下請けの価格は低く抑えられてしまうということがある。国際的な価格競争の中で、大手企業からは、試作は国内価格でも構わないが、海外価格で量産してほしいと求められている。

リーマンショックの影響もあり、2008年度の売上高は前年度から2、3割減少した。その理由は顧客数の減少と製品価格の下落である。特に落ち幅が大きかったのは、工作機械、建機、トラック等のメーカー向けの売上で、2007年度の2割程度にまで落ち込んだ。ただ、今後は売上高が徐々に回復していくとH社では見ている。従来から取り扱ってきた製品の需要が回復してきているほか、試作に取り組み始めていたMRIなどの医療機器が量産段階に入ったことが業績の好転につながるものとH社では見ている。MRIはまだ個人病院に普及しておらず、機械部分の低価格化が実現すれば、この先も需要の拡大が見込める。また、医療機器は表面部分の加工・塗装に高い技能が必要であり、これまでH社が培ってきた技能を發揮することができる分野でもある。

生産活動はこれからも国内で中心的に行う予定であるが、H社では中国人研修生が働いており、帰国した彼らを活用し、中国で生産拠点を運営することも可能ではないかと考えている。

### 2. 従業員の構成と採用の状況

2010年1月時点での従業員数は23名で、そのうち正社員は20名、非正社員は3名である。さらに上述のように5名の中国人研修生がいる。このうち正社員と研修生が製造現場で働く技能者であり、非正社員は事務職である。リーマンショック後の厳しい経営環境下でも一時休業や社員の削減と言った雇用調整策は実施せず、残業抑制などで対応した。

正社員の確保は主に中途採用により行っており、新卒採用で補うような形になっている。慢性的な人手不足のため、常に求人を行っている。中途採用は、新卒の工業高校出身者と比べても、職業経験がある分、能力的に高いと評価している。この場合の「経験」とはFRPの製造に限らず広く製造業の仕事をした経験である。とりわけ30代が、仕事の経験があり将来性もあるので、H社で最も採用したいと考える年齢層であり、2009年度に採用した3名も全員30代である。

中国人研修生は協働組合の協力のもとで受け入れている。研修生を受け入れる背景には、日本人の定着率の低さと慢性的な人手不足がある。日本人は3年間定着するかどうかも分からず当てにできないところがあるが、研修生は間違いなく3年間在籍して、残業や休日出勤をいとわないため、H社にとって魅力的な人材となっている。

### 3. 技能者に対する教育訓練

#### (1) 技能系正社員に対する教育訓練の現状

技能系正社員は、これまでOJTを中心に、取引先や会社で使う機器のメーカーが実施する研修を補完的に活用する形で実施している。技能者として新しく採用した従業員には、切削加工、組立・仕上げ、塗装といった各工程の作業を一通り体験させている。

H社の教育訓練の特徴は、技能系正社員に対して技能士の資格取得を奨励している点である。社長と常務は業界で一番目、二番目に1級技能士を取得しており、管理職は全員が資格を取得している。もっとも資格を取得しなければ管理職に昇進できないわけではない。資格取得の奨励は、従業員の技能形成を動機づけるという意図からである。また、資格取得者が多いことは会社の技能性を示す目安として対外的にも有用であるため、企業と個人の双方にとってメリットがあると考えている。1級技能士の資格を得ることが、H社で一人前の技能者とみなされる1つの目安となっている。1級技能士には、製品完成までの工程を一通り遂行できる力が要求されており、取得には4~7年を要する。

3年前と比べて現在は技能者の育成・能力開発を実施しにくい環境だとH社では認識している。体力のある大手企業であれば操業を短縮している期間に訓練を行うということが出来るが、H社にはそうした取組みがなかなか難しいためである。しかし育成・能力開発にかかる時間は今後増やしたいと考えている。

#### (2) 今後の取組みについての考え

正社員の平均的な技能水準は期待する水準に比べてやや高いという評価である。20名の技能系正社員の中で、高度な熟練技能を発揮する者は10名いる。ただ、H社では管理・監督者層や製造現場での個々の作業に熟練した技能者、様々な作業をこなすことができる多能工など、能力の高い技能者がまだ不足していると感じている。求人に対する応募は多いものの、

応募者の中に会社が満足できる水準の能力をもった技能者はあまりおらず、採用による確保は難しいという印象を持っている。

これまで技能者の育成・能力開発にあたって使ってきた社外の機会は、取引先や機器メーカーが実施する研修などであったが、今後は公共職業訓練機関や取引先・機器メーカー以外の機関が実施する研修をより積極的に活用していくつもりである。現場で必要な技能を習得させることと並んで、従業員の人間性を高めていくことも必要であると考えているため、商工会議所や県が行う研修・セミナーの活用を増やそうとしている。これまでも課長以上は管理者向けの研修などを中心に商工会議所や県が行う研修・セミナーへ派遣していたが、今後は非管理職の従業員も派遣していく予定である。

こうした中で、教育訓練の方針を、全体の底上げから選抜教育の重視へと、ややシフトしていきたいという意向をH社では持っている。今後は採用時の選考をより厳しくし、より能力のある人材を確保していきたいと考えており、近年の雇用環境の厳しさは、こうした方針転換の追い風になると見ている。

行政に対しては、現在H社がFRPの技能検定の試験会場として工場を開放しており、またH社への入社希望者に限らず受け入れて実技・学科の講習を行っていることから、会場不足の解消や職業訓練校にFRPのコースを設置するといった支援を求めている。

## ＜電子部品・デバイス・電子回路製造 I 社＞

### 1. 企業の概要

I 社は 2000 年に設立された電子部品のメーカーである。I 社に出資しているのは I 社とは別の地域にある電子部品メーカーで、主要取引先が現在の I 社がある地域の近辺で操業をするのに合わせて I 社を設立した。主要製品は自動車のウィンカーなどの部品として用いられるリレー（電気回路を制御するための装置）や、リレーを構成するコイルである。製品 1 個あたりのロット数はおよそ約 30000 個、ひと月あたり約 20000000 個の製品が生産されている。

I 社が主要な取引先にしているのは大手電気製品メーカーの工場である。現在 I 社で行われている仕事のほぼ全てが、この大手メーカーの工場から受注する仕事である。リーマンショック後の不況による業績への影響は大きく、一時、売上が最盛期の 3 分の 1 にまで落ち込んでいた。その時期は休業を増やし、従業員の教育訓練に充てる時間をとっていた。2009 年の 6 月頃から受注数が増え、調査時点<sup>1</sup>では業績は回復傾向にある。

現在の I 社の競争相手は国内の同業他社である。国内他社と競合する際には、品質を維持し、クレームを抑え、高い顧客満足度を得ることが重要になる。また、中長期的には、主要な取引先である大手電気製品メーカーの原材料調達の方針によっては、海外メーカー、特に中国のメーカーと競合することが予想される。海外のメーカーと競争する場合にも、鍵となるのはやはり製品の品質で、今後も製品の品質改善にとりわけ力を入れていきたいと考えている。

### 2. 就業者の構成と採用状況

調査時点での I 社の就業者数は、正社員 53 名、正社員以外の就業者が 65 名である。正社員のうち、40 名は製造現場で製品の製造を担当している。正社員以外の就業者は、期間 1 年の雇用契約を I 社と結んでいる「準社員」と派遣社員からなり、製品の製造を担当しているのは 30 名である。正社員、準社員、派遣社員が製造現場で担当している作業内容には大きな違いはない。

正社員の平均年齢は 29 才と若く、24～25 歳ぐらいの正社員が現場の中心となって働いている。I 社では、高卒者を中心に毎年平均して 5 名ほどの新卒採用を行っているが、特に工業高校の卒業者を選んで採用したりはしておらず、選考にあたっては本人の意欲を重視している。また中途採用を行う際も、I 社と同じような業種・業態の会社で勤務経験のある応募

---

<sup>1</sup> I 社を訪問し、インタビュー調査を行ったのは 2010 年 1 月 25 日である。



者は少ないため、経験の有無は選考材料とはしていない。

準社員の採用や派遣社員の活用は必要に応じて行っている。準社員、派遣社員は数年で離職することが多く、正社員に比べて定着率がよくないのが課題となっている。準社員、派遣社員のうち意欲・スキルのある人については、正社員に登用している。準社員は数年働いた人のなかで正社員登用を希望する人を対象に試験を実施することで、派遣社員は一度準社員として雇用した後に正社員への登用を行っている。この制度によって、毎年2名ほどが正社員となっている。

### 3. 製造に関わる人材の確保と育成・教育訓練

#### (1) 主要製品の製造工程

製造部門は捲線、射出成型、組立、検査の4工程からなり、その中でも導線をコイルに巻きつけていく捲線の工程が主要な工程となる。以上の各工程を担当する部署のほか製品製造に関わる部署としてI社には、現場の技能者では直せない故障の対応や新規設備の導入を行う製造技術課、作業の進捗管理を行う生産管理課などが存在する。

I社の製造工程における業務は2交代制で行われ、従業員の1ヶ月の出勤日は、半分が昼の勤務、残る半分が夜勤という形式をとる。主要工程である捲線作業は製造1課・2課・3課が担当している。各課には7~8名で構成される班が4つあり、1シフト2班ずつで2交代制のシフトを組み、30あるラインを1日24時間、1ヶ月30日でフル稼働させるようにしている。捲線作業は自動機を使って行い、自動機の操作を中心に、素材となる導線の切り替えなどを行うのが、作業担当者の担当の主な仕事となる。

#### (2) 製造現場で働く技能者の育成・能力開発

直接雇用の従業員は採用後、捲線作業、捲線作業に用いる自動機の保守・点検、品質の管理などを主にOJTによりながら習得していく。上記のような作業が一通りこなせるようになるにはおよそ2、3年かかり、その後は業務改善や、自動機に入力する加工データのプログラミングなどの作業を行うようになる。

新卒の従業員に関しては、育成のため、製造部門のすべての職場を経験させるように配置・異動をしている。これに対し中途採用者の場合は、採用時に配置した部署からの異動は、通常行っていない。

製造現場では、業務改善について従業員個々人の提案を促すための提案制度を導入している。また、現場での取組み以外では、地域の大学で業務改善や品質管理などの研修が行われる際に、主任クラスの人材を年に4~5回派遣することがある他、取引先メーカーで開催される講義や研修に社員を派遣したり、捲線の自動機のメーカーから講師を派遣してもらって講義を受けたりすることがある。こうした研修には、ある程度経験を積んだ従業員を派遣する

ことが多い。また、従業員が通信教育を受けるなどの自己啓発を行った場合には、かかる費用を会社で負担するようにしている。

## （２）製造に関わる人材の確保、育成における課題

I社では、1年間に数回は設備が入れ替わるため、設備導入を円滑に行い、効率的な生産を継続するためのノウハウがより重要となる。そこで新規設備の導入を担当する製造技術課の人員増加とスキルアップを目指している。製造技術課で働く人材の確保は、製造現場の従業員から適性のある人材を選抜して配属させたり、他社でメンテナンス業務に携わっていた経験者を中途採用したり、大卒・高専卒の人材を製造部門とは別途に新卒採用したりすることで行っている。現在、製造技術課には4名の従業員が配属されているが、人数、担当者のもつノウハウのレベルの両面からみて不足であるとI社では感じている。

製造技術課で働く人材と同様、I社が強く不足感を感じているのは、製品の品質管理、労務管理、作業の進捗管理などを行うことができる係長クラス、いわゆる管理監督者人材である。こうした管理監督者の育成・能力開発もI社の今後の課題になっている。

育成・能力開発に取り組む上でI社が最も問題に感じている点は、教育訓練に割く時間の確保が難しい点である。前述の通り、I社では2交代制のシフトで作業機械をフル稼働させる体制をとっているため、従業員が集まって何かの研修を行うということがなかなかできない。従業員が集まって教育訓練を行おうとすれば休日に行うのが最も実施しやすいのではあるが、業務時間以外に教育訓練を行う場合には従業員の意欲を上げていくことが非常に難しくなる。

I社の立地に由来する研修などの機会の少なさも、育成、能力開発を進める上での課題の1つである。I社の立地する地域は、農業や食品関係の企業・事業所が多く、機械金属関連の企業・事業所は少ない。したがってI社が従事する電子部品製造に関する研修などはI社の近辺では開催されておらず、必要な研修を従業員に受講させるためには遠方まで派遣しなくてはならないことが多い。

また、成型やメンテナンスに関する資格等、I社の業務を進めていく上でも有効であると思われる資格があり従業員に取得させたいと思っているが、取得を奨励する仕組みが社内にはできあがっていない。資格取得を目指すことで従業員にもやりがい生まれ、また資格取得者が業務の改善にも貢献するとI社では見ており、今後は資格取得を促進するための仕組みを検討していきたいと考えている。

## ＜輸送用機械器具製造 J社＞

### 1. 企業の概要

J社は1949年に設立された造船メーカーである。J社で製造しているのは10000トンクラスの船舶で、とくに海外の航海で用いられる外航船を多く製造している。10000トンクラスの船舶は、国内の航海で用いられる内航船としては最も大きいクラスに該当するが、外航船としては最も小さいクラスである。J社には船体を建造するための船台が大小2つ設けられており、大きいほうの船台で年3隻、小さいほうで年2隻、年間で合計5、6隻の船を製造している。外航船の製造は国内外の海運会社（船主）との契約に基づいて行っている。為替変動のリスクを避けるため円建てのみで契約をしている。

今のところ韓国や中国に10000トンクラスの船を作るメーカーはあまりなく、競争相手は国内のメーカーである。J社が所在する瀬戸内海沿岸は、天候も良く、波が穏やかで、造船業には適しているが、広い工場用地が取りにくく大型船の製造には作業効率が悪い。大型船のほうが小型船より利幅は大きいですが、中国や韓国のメーカーと競争していかなければならない。10000トンクラスの船舶を製造するメーカーは日本にもそれほど多くなく、ここ数年は船舶に対する需要が非常にあったので、製品価格をめぐる競争はさほど激しくなかった。

近年はできるだけ同型船を造る方針を取っていた。同型船は同一の設計なので、設計にかかるコストを抑えることができる。設計が異なる船舶を製造していると、1つ1つの設計に時間がかかり、工程にも遅れが生じてしまう。造船への需要があったおかげで、同型船の製造を続けることができた。

ここ数年の経営上の課題は、原材料価格の変化、なかでも急激な高騰にいかに対応していくかという点である。新しい船を造る場合、資器材が全コストの7～8割を占める。船舶は一般に契約から納期まで1年近くかかるため、契約時と製造中の原材料価格がかなり異なってくることもよくあるが、仮に製造中に原材料価格が高騰したとしても、製品価格に反映させることは難しい。従って原材料以外のコストをいかに調整して、原材料価格上昇の影響を抑えていくかを考えていかなければならないことが多い。

### 2. 従業員構成と採用の状況

J社には、営業部、総務部、設計部、工務部、購買部、NC部の各々が設けられており、現場の管理をする工務部の工務部長が工場長を兼ねている。調査時点<sup>1</sup>のJ社の従業員は48名

<sup>1</sup> J社を訪問し、インタビュー調査を行ったのは2010年2月15日である。

で、そのうち設計を担当する従業員が8名、製造を担当する従業員が約20名である。設計は、基本設計はJ社が、詳細設計は下請企業が行い、詳細設計をJ社でチェックするという形で進めている。製造を担当する従業員の内訳は、NC切断機のデータ入力に5名、修繕の施工管理に4名、課長・部長など管理・監督者が7～8名、各担当者のもとで働く新人が3～4名となっている。

F社は新卒採用、中途採用ともに実施している。新卒採用の場合、近隣の大学・高専を中心に、先生のもとに足を運んだり、案内を送ったりといった形で応募を行っている。ここ数年、新卒採用は大卒を中心としている。2008年までは高卒も採用していたが、「揉まれ方が足りない」、「か弱い」という印象が強く、2009年から採用を止めている。一度に多くの新卒者を採用すると年齢構成が歪んでしまうので毎年1、2名の採用を継続している。ここ5年ほど1、2名の採用を続けており、あと4、5年は続けたいと考えている。新卒採用を10年続ければ累計で20～30名となり、社内の世代交代ができるとJ社では考えている。

中途採用は新卒採用だけでは人材の確保が難しいので行っている。中途採用では、現在J社に不足している30歳代後半から40歳代前半の人間を採用している。採用の際、造船業で働いた経験があるかどうかは特には問わないので、中途採用者のほとんどは未経験者であるが、社会経験を積んでいる分、仕事に対する姿勢が前向きであり、短時間で仕事を身に付けていると評価している。

### 3. 製造に関わる従業員の育成・能力開発

#### (1) 船舶製造の進め方

一般に、大手の造船業企業では、職員（従業員）の下に専ら製造現場での業務を担当する準職員（本工）がおり、本工のもとで下請企業の従業員が働いているが、J社には本工にあたる人がおらず、職員のもと下請企業の従業員が働く形となっている。自社の工員を抱えていないのは業界内ではめずらしいケースである。J社では「造船不況」とよばれた需要の低迷期に本工をすべて削減し、以降、本工はおかずに製造を続けている。

J社では1隻の船舶製造にあたって、下請企業の従業員を約150名配置し、それをJ社の従業員2名で管理している。具体的には、船体部分とエンジンなどの機関部分の製造管理を各1名が担当することとなっている。年間4、5隻の船を造っているので、延べ8～9名のJ社従業員が船舶の製造管理に携わっていることとなる。

J社における船舶製造は、材料や機器メーカーから買った部品、J社で製造した部品を組み立てることで進められる。原材料の切断や溶接、塗装といった作業は下請企業の従業員が担当する。J社で働く下請企業の従業員は常時大体250名程度いる。多くはJ社の近所に住み、常時J社で働いている人々で、派遣会社や請負会社から必要に応じて呼んでくるといった人々ではない。彼ら下請企業の従業員の仕事を減らさないようにうまく仕事を割り振るのも、

製造管理を行う J 社従業員の重要な仕事である。

## （２）製造に関わる従業員の育成・能力開発

新卒または中途採用で J 社に入社した従業員が最初に配属されるのはその時に人手が足りない部署となることが多いが、人手に余裕がある場合は、まず新しく船舶を製造している現場に配属している。J 社では入社して約 3 年で、1 隻の船舶の製造管理を納期まですべて任せられるようになることを目標に育成を行っており、実際 J 社では入社 4～5 年目の社員が製造管理を担当している。

育成は、主に先輩従業員の補佐として様々な仕事を経験させることを通じて行っている。30～40 歳代の従業員が少ないので、新人の指導を行っているのは 50 歳代の従業員が中心である。従業員は 50 名近くいるが、業務そのものは 40 名でもこなすことができ、残る 10 名は教育のための人材と J 社では考えている。OJT による育成の効果を上げるため、新人は工程に余裕のある小さな船の製造管理を担当する先輩従業員のもとに配置したり、J 社に勤務していた定年退職者に依頼し、現場で新人に対するマンツーマンの指導をしてもらったりしている。

## （３）研修や資格の活用

社外の研修機会を活用しているものには、まず、J 社のある地域の造船業の業界団体が実施している研修がある。この団体が実施している研修は初級・中級と別れており、新入社員には 2、3 日程度の初級研修を受けさせて、造船に関する基礎的な知識などを学ばせている。また中級研修には係長クラスを派遣している。さらにこの団体は造船関連の通信教育講座も実施しており、J 社では中途採用の従業員に半年ほど受けさせている。

社外の研修機会の活用で最も多いのは、安全衛生関係の講習会である。こうした講習会には安全衛生面の法改正などに応じて、適宜従業員を派遣している。

J 社の従業員が担当する船舶製造の管理業務には、必要な資格や、持っていて望ましいといった資格は特にない。ただし、J 社の従業員は、フォークリフトの操作や、クレーンの玉掛け、電気、溶接、塗装といった資格を取得している。製造現場でそうした資格が必要な作業を行うことがあるためである。これらの資格の受験料等は会社が負担しているが、取得した場合に報奨金を支払ったり、手当などの形で処遇に反映したりというようなことは行っていない。

## （４）育成・能力開発を進める上での課題

造船業に関する研修や通信教育講座には、溶接などの現場での作業に関するものは多いが、J 社の従業員に必要とされる製造管理に関するものは少ない。そもそも船舶の組立工程は各社独自のものであり製造管理のノウハウを一般化して研修などで教えることが難しいとも言

える。J社でも「世代交代」を進めるための育成・能力開発の取組みを試行錯誤で進めているが、いかに円滑にノウハウを若手従業員に伝承していくかが今後も重要な課題となる。

また、技術的な面に目を移すと、環境への配慮から船舶の動力源についても太陽電池などの新たな技術が導入される可能性があり、そうした新技術に関する知識の習得についても対応をする必要があると考えている。

## 第IV部

## 参考資料

## 変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発に関する調査

### ご記入にあたってのお願い

1. この調査票にご記入いただいた内容はすべて統計的に処理され、研究目的にのみ利用されますので、ありのままをご記入ください。
2. ご回答は、あてはまる番号に○印をつけていただくものと、 や ( ) にご記入いただくものがあります。
3. ご回答の内容によって、設問がとぶ場合があります。あてはまる番号に○印をつけてから、矢印にそってお進みください。
4. ご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒で、到着後2週間以内にご投函ください。
5. 調査結果をご希望の方には、結果がまとまり次第、要約をお送りさせていただきますので、この調査票の最終ページの記入欄に、必要事項を記入してください。
6. この調査につき、ご不明な点がありましたら下記にお問い合わせください。

※ この調査の実施業務は、調査機関である(株)アクロスに業務委託しておりますので、この調査についてのご質問は、当該機関の下記担当部署までお問い合わせください。なお、その他不明な点がありましたら、当機構の調査担当までご照会ください。

#### ○この調査についてのご照会先

##### 【調査票の記入方法・締め切りなど実査について】

(株)アクロス 営業部 担当：金子、村上  
(TEL：03-5822-0311、FAX：03-3864-2780、E-mail：)  
受付時間 平日9:00～12:00 13:00～17:00



##### 【調査の趣旨・目的について】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 人材育成部門 担当：藤本、稲川  
(TEL：03-5991-5153/5122、FAX 03-5903-5074、E-mail：)

※ 労働政策研究・研修機構は厚生労働省所管の独立行政法人で、労働政策に資する調査研究活動、労働についての情報収集・提供などの活動を行っております。  
(ホームページ URL <http://www.jil.go.jp>)



問1 貴事業所の2007年度の売上高・出荷額を100とした場合に、2008年度（昨年度）の売上高・出荷額はどの程度でしたか（1つに○）。

- |                |                            |
|----------------|----------------------------|
| 1 70 未満        | 5 100 以上 110 未満            |
| 2 70 以上 80 未満  | 6 110 以上 120 未満            |
| 3 80 以上 90 未満  | 7 120 以上                   |
| 4 90 以上 100 未満 | 8 2007 年度が始まって以降に生産活動を開始した |

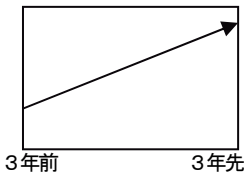
**付問** 2007年度に比べて2008年度の売上高・出荷額が悪化した理由は何ですか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 取り扱っている製品・サービスの顧客数が減少した
- 2 取り扱っている製品・サービスの価格が下落した
- 3 円高の進行により取り扱っている製品・サービスの円換算額が減少した
- 4 主要な顧客が経営不振に陥り、受注が減少した
- 5 主要な顧客の海外生産シフトにより、受注が減少した
- 6 主要な顧客が取引先の変更・再編を行い、受注が減少した
- 7 事業の一部を縮小・廃止した
- 8 その他（具体的に： \_\_\_\_\_）
- 9 わからない

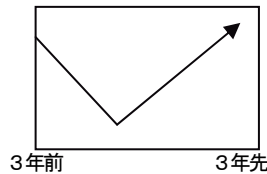
問2 貴事業所の3年前から3年先にかけての売上高・出荷額の推移の状況（見通し）としては、以下のうちどれが最も近いとお考えですか（1つに○）。

※生産活動を開始して3年未満の事業所の方は、生産活動開始後からの推移をお答えください。またこのあとも3年前からの変化をたずねる質問を設けていますが、同様の要領でお答えください。

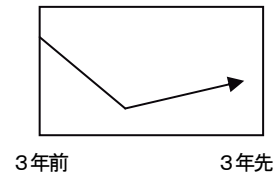
1 上昇傾向



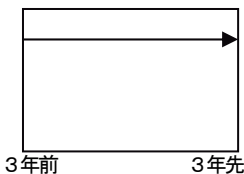
2 下降後順調に回復



3 下降後緩やかに回復



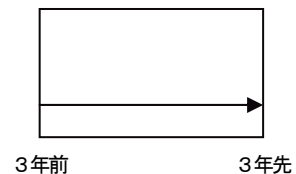
4 好調維持



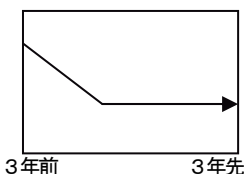
5 中位で推移



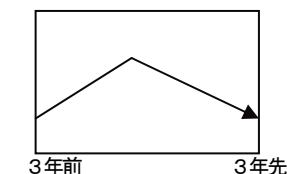
6 停滞気味



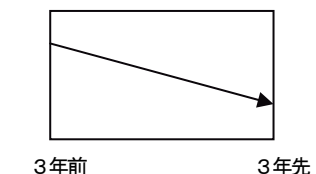
7 底ばい傾向



8 上昇後下降



9 低下傾向





問6 貴事業所では3年前から現在までの間に、以下のa～cのような生産方式を取り入れてきましたか（それぞれあてはまるもの1つに○）。

	かなり取り入れてきた	ある程度取り入れてきた	さほど取り入れなかった	まったく取り入れなかった
a.セル生産方式	1	2	3	4
b.小ロット生産方式・一個流し生産方式	1	2	3	4
c.モジュール生産方式	1	2	3	4

- セル生産方式:1人～数人の作業員が部品の取り付けから組み立て、加工、検査までの全工程(1人が多工程)を担当する生産方式。
- 小ロット生産方式:段取り時間を短縮し、より小さいロットサイズで生産を進めていく方式。
- 一個流し生産方式:工程間に仕掛りを作らず、1個ずつ流す生産方式。
- モジュール生産方式:部品またはユニットの組み合わせによって、多様な注文に対応する生産方式。

問7 貴事業所では、この1年間に以下のような雇用調整策等を実施しましたか（あてはまるものすべてに○）。

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| 1 残業の抑制           | 8 請負社員や派遣社員など外部人材による調整   |
| 2 休日・休暇の増加        | 9 臨時工・期間工・パート・契約社員などの雇止め |
| 3 採用の抑制           | 10 希望退職の募集               |
| 4 配置転換            | 11 従業員の解雇                |
| 5 売上高減等に伴う臨時的教育訓練 | 12 従業員の賃金カット             |
| 6 一時休業            | 13 1～12のような措置は実施していない    |
| 7 出向              |                          |

問8 貴事業所ではこの1年間に雇用調整助成金の活用を行いましたか。

- 1 活用した                      2 活用していない⇒問9へ

**付問** 以下のいずれの取組みを実施する際に活用しましたか（あてはまるものすべてに○）。

- 1 一時休業                      2 出向                      3 教育訓練

問9 貴事業所の現在の生産形態として最もあてはまるのは次のうちどれですか（1つに○）。

- |             |                                    |
|-------------|------------------------------------|
| 1 量産中心      | 3 試作開発中心                           |
| 2 多品種少量生産中心 | 4 その他（具体的に：                      ） |

問10 ①以下について、同規模・同業種の事業所と比較した場合、貴事業所の状況をどのように評価されますか（それぞれあてはまるもの1つに○）。

	優れている	やや優れている	普通	やや劣っている	劣っている
a.技能者の質	1	2	3	4	5
b.機械・生産設備	1	2	3	4	5
c.マーケティング・販売体制	1	2	3	4	5
d.製品開発の能力	1	2	3	4	5
e.コストの低さ	1	2	3	4	5
f.納期の短さ	1	2	3	4	5
g.製品の品質	1	2	3	4	5
h.発注者の細かい条件指定に対応することができる融通性	1	2	3	4	5

▶ ②a～hのうち、今後3年間で改善に向けてとりわけ力をいれていきたいのはどの項目ですか。3つまでお答えください。

改善に向けてとりわけ力をいれていきたい項目・・・（ ）（ ）（ ）

問11 貴事業所の製品市場における国内外の比重はどのようになっていますか。①現在の状況と、②今後3年間の見通しのそれぞれについてあてはまるもの1つに○をしてください。

	①現在の状況	②今後3年間の見通し
国内マーケット中心	1	1
国内マーケットと海外マーケットがほぼ同様の比重	2	2
海外マーケット中心	3	3

以下の設問では、

- 製造現場でものの製造（切削、加工、組立、検査など）を担当している就業者を「技能者」
- 技能者として働いている貴社の正社員のことを「技能系正社員」

と呼ぶこととします。

問12 製造現場における仕事分野のうち、貴事業所の主要製品の製造にあたって、必要不可欠な分野は何ですか（あてはまるものすべてに○）。

- |              |                   |             |
|--------------|-------------------|-------------|
| 1 製罐・溶接・板金   | 7 研削加工・研磨         | 13 機械組立・仕上げ |
| 2 プレス加工      | 8 放電加工・レーザー加工     | 14 電気・電子組立  |
| 3 鋳造・ダイキャスト  | 9 熱処理             | 15 ハンダ付け    |
| 4 鍛造         | 10 メッキ・表面処理       | 16 その他      |
| 5 圧延・伸線・引き抜き | 11 塗装             |             |
| 6 切削加工       | 12 射出成形・圧縮成形・押出成形 |             |

問13 (1) 技能系正社員を以下のようなタイプに分類した場合、貴事業所における現在の過不足状況はどうか(それぞれの類型についてあてはまるもの1つに○)。

	不足	やや不足	適切である	やや過剰	過剰	元々必要ない
a.管理・監督担当者	1	2	3	4	5	6
b.多能工	1	2	3	4	5	6
c.技術者の技能者	1	2	3	4	5	6
d.高度熟練技能者	1	2	3	4	5	6

- a.管理・監督担当者: 製造現場のリーダーとしてラインの監督業務などを担当する技能系正社員
- b.多能工: 複数の機械または工程を受け持つことができる技能系正社員
- c.技術者の技能者: 技術的知識を身につけている技能系正社員
- d.高度熟練技能者: 特定の技能分野で高度な熟練技能を発揮する技能系正社員

(2) 上記4タイプの技能系正社員の平均的な能力水準を、貴事業所ではどのように評価していますか。貴事業所で期待する水準と比べてそれぞれあてはまるもの1つに○をしてください。

	期待する水準に比べて高い	期待する水準に比べてやや高い	ほぼ期待する水準に達している	期待する水準に比べてやや低い	期待する水準に比べて低い	該当者がいない
a.管理・監督担当者	1	2	3	4	5	6
b.多能工	1	2	3	4	5	6
c.技術者の技能者	1	2	3	4	5	6
d.高度熟練技能者	1	2	3	4	5	6

問14 貴事業所では、技能系正社員にどのような知識・技能を求めていますか。①現在、②今後3年間のそれぞれについて、重要なものから順に2つまで記入してください。

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1 高度に卓越した熟練技能</li> <li>2 設備の保全や改善の知識・技能</li> <li>3 生産工程を合理化する知識・技能</li> <li>4 組立て・調整の技能</li> <li>5 自動機の段取り替えをする技能</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>6 NC機やMCのプログラミング</li> <li>7 品質管理や検査・試験の知識・技能</li> <li>8 単独で多工程を処理する技能</li> <li>9 計測システムのオペレーション</li> <li>10 その他(具体的に: _____)</li> </ul> |
|---|--|

	最も重要	2番目に重要
①現在		
②今後3年間		

問15 ①現在、貴事業所では、技能系正社員を対象に主にどのような形で教育訓練を実施していますか。②また、今後3年間では、主にどのような形で教育訓練を実施していきたいとお考えですか。現在、今後3年間のそれぞれについて、主なものを3つまでご記入ください。

1 指導者を決めるなど計画的OJTの実施	6 取引先や使用機器のメーカーが実施する研修の活用
2 上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導	7 5・6以外の機関が実施する研修の活用
3 やさしい仕事から難しい仕事へのジョブ・ローテーション	8 自己啓発の奨励・支援
4 定期的な社内研修の実施	9 その他
5 公共職業訓練機関（ポリテクセンター、工業技術センター、試験所など含む）が実施する研修の活用	(具体的に： )

①現在			
②今後3年間			

問16 ①貴事業所では現在、以下の1～7の取組みを実施していますか。②また、1～7のうち、今後3年間で強化したいと考えているのはどの取組みですか。それぞれあてはまるものすべてに○をしてください。

	①現在実施 (すべてに○)	②今後3年間で取組みの 強化を考えているもの (すべてに○)
1 技能系正社員に対する技術教育	1	1
2 設計・開発業務に技能系正社員を参加させている	2	2
3 技能系正社員と技術スタッフとの意見交換や協働体制の奨励	3	3
4 技能系正社員による改善・提案の奨励	4	4
5 製造現場での小集団活動・QCサークル等の奨励	5	5
6 技能系正社員を対象に、発想力や創造力をテーマとした講習会・セミナーを実施	6	6
7 技能のマニュアル化・デジタル化の推進	7	7

問17 以下のa～dのタイプの技能系正社員に対する過去3年間の教育訓練の取組みは、どの程度成果を上げたとお考えですか。(それぞれあてはまるもの1つに○)。

	成果があった	ある程度成果 があった	あまり成果が なかった	成果がなか った	該当者がい ない
a.管理・監督担当者	1	2	3	4	5
b.多能工	1	2	3	4	5
c.技術者の技能者	1	2	3	4	5
d.高度熟練技能者	1	2	3	4	5

問18 現在の環境は3年前と比較すると、技能系正社員の教育訓練を実施しやすい環境ですか（1つに○）。

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| 1 実施しやすい環境である   | 4 やや実施しにくい環境である |
| 2 やや実施しやすい環境である | 5 実施しにくい環境である   |
| 3 変わらない         |                 |

問19 貴事業所ではa～eについて、3年前と比較して、現状をどのようにお考えですか（それぞれあてはまるもの1つに○）。

	容易になった	やや容易になった	変わらない	やや困難になった	困難になった
a.教育訓練を実施する時間の確保	1	2	3	4	5
b.教育訓練のための予算の確保	1	2	3	4	5
c.教育訓練に関する情報収集	1	2	3	4	5
d.教育訓練担当者や指導者の確保	1	2	3	4	5
e.教育訓練を実施するための設備や機械の確保	1	2	3	4	5

問20 ①貴事業所では、3年前と比較して、技能系正社員の教育訓練に費やす時間は全体としてどのように変化しましたか。②また、今後は、現在と比較して、どの程度増減させようとお考えですか（それぞれあてはまるもの1つに○）。

①現在

3年前と比較して、技能系正社員の教育訓練に費やす時間は				
1 増えている	2 やや増えている	3 変わっていない	4 やや減っている	5 減っている

②今後の意向

現在と比較して、技能系正社員の教育訓練に費やす時間を				
1 増やしたい	2 やや増やしたい	3 現状維持	4 やや減らしたい	5 減らしたい

問21 以下の（1）～（4）について、貴事業所の技能系正社員の教育訓練の方針は、AとBのどちらに近いですか。①これまでの方針と、②今後3年間の方針について、それぞれあてはまるもの1つに○をつけてください。

（1）A：選抜教育を重視する B：社員全体の底上げをする教育を重視する

	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである
①これまで	1	2	3	4
②今後3年間	1	2	3	4

（2）A：教育訓練の外部委託・アウトソーシングを進める B：教育訓練は社内実施する

	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである
①これまで	1	2	3	4
②今後3年間	1	2	3	4

（3）A：マネジメント研修を重視する B：直接仕事に役立つテクニカルスキルを習得する研修を重視する

	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである
①これまで	1	2	3	4
②今後3年間	1	2	3	4

（4）A：若手社員に重点的に教育訓練を実施する B：階層や年齢に関係なく教育訓練を実施する

	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである
①これまで	1	2	3	4
②今後3年間	1	2	3	4







問28 製造現場で技能者として働く非正社員・外部人材の活用にあたって、貴事業所で配慮している点は何ですか。①非正社員、②外部人材のそれぞれについてあてはまるものすべてに○をしてください。

	①非正社員	②外部人材
1 人数を一定以下に抑えている	1	1
2 担当する業務を一定の範囲に制限している	2	2
3 能力に応じて仕事を与えるなど工夫している	3	3
4 職場の小集団活動やQCサークルなどに参加させている	4	4
5 労働条件（賃金・労働時間など）に関して、できるだけ働きに応じた処遇ができるよう心がけている	5	5
6 教育訓練の実施や、実施の支援に力をいれている	6	6
7 中長期的なキャリア形成や、キャリア形成の支援に力を入れている	7	7
8 その他（具体的に：_____）	8	8
9 活用にあたって特に心がけている点はない	9	9
10 現在、該当者がいない	10	10

F1 貴事業所の設立時期は・・・ 

--	--	--	--

 年（西暦）

F2 貴事業所の業種は（主なもの1つだけに○）

- |               |                     |
|---------------|---------------------|
| 1 プラスチック製品製造業 | 7 業務用機械器具製造業        |
| 2 鉄鋼業         | 8 電子部品・デバイス・電子回路製造業 |
| 3 非鉄金属製造業     | 9 電気機械器具製造業         |
| 4 金属製品製造業     | 10 情報通信機械器具製造業      |
| 5 はん用機械器具製造業  | 11 輸送用機械器具製造業       |
| 6 生産用機械器具製造業  | 12 その他（具体的に：_____）  |

F3 貴事業所の主要製品は何ですか。

（ご自由にお書きください）

F4 (1) 貴事業所の所在地は・・・（\_\_\_\_\_）都・道・府・県

(2) 貴事業所が所在する地域では、研修会・講習会の実施やインターンシップの受け入れなど、地域における技能者の育成・能力開発の取組みが熱心に行われていますか（1つに○）

- 1 熱心である      2 やや熱心である      3 あまり熱心ではない      4 熱心ではない

F5 貴事業所ではISO9001を取得していますか（1つに○）。

- |                     |                  |
|---------------------|------------------|
| 1 すでに取得している         | 3 取得も取得の検討もしていない |
| 2 これから取得することを検討している |                  |

F6 貴事業所も含む貴社の全社員数（パート・アルバイト、契約社員など貴社で直接雇用している非正社員を含み、派遣社員、請負社員は除く）はおおよそどのくらいですか（1つに○）。

- |            |                |                |
|------------|----------------|----------------|
| 1 29名以下    | 5 300～499名     | 9 5,000～9,999名 |
| 2 30～49名   | 6 500～999名     | 10 10,000名以上   |
| 3 50～99名   | 7 1,000～2,999名 |                |
| 4 100～299名 | 8 3,000～4,999名 |                |

※昨今の経済・経営環境の下での、技能者の確保・育成について、特に感じておられることがありましたら具体的にお書きください。

～調査はこれで終わりです。ご回答いただき、誠にありがとうございました。～

---

---

【サマリー送付について】

調査結果のサマリ－の送付をご希望の方は、「1 希望する」に○の上、下記連絡先等をご記入ください。

- |        |         |
|--------|---------|
| 1 希望する | 2 希望しない |
|--------|---------|

【ヒアリング調査のお願い】

本アンケート調査終了後、変化する経営・経済環境の下での技能系正社員の育成・能力開発の現状についてより詳しく実態を把握するため、貴事業所を訪問し、1時間～1時間30分程度、お話をうかがいたいと思っております。もし、ご協力いただけるようでしたら、「1 協力してもよい」に○の上、連絡先等をご記入ください。

- |                   |                 |
|-------------------|-----------------|
| 1 ヒアリング調査に協力してもよい | 2 ヒアリング調査には応じない |
|-------------------|-----------------|

（サマリー送付先・連絡先）

〒

御社名：

TEL：

ご記入された方のお名前：

e-mail：

## 回答事業所の主要製品

業種	事業所規模	主要製品
プラスチック製品製造業	50～99名	医療機械部品、食品機械部品、通信機器部品、半導体関連部品
その他	50～99名	シルク印刷製品
電気機械器具製造業	30～49名	電源充電器
生産用機械器具製造業	50～99名	プラスチック射出成形器用金型向ノズル製造
生産用機械器具製造業	50～99名	自動組付機、自動計測、検査機、特加工機
生産用機械器具製造業	100～299名	巻線機及び関連設備。
業務用機械器具製造業	不明	金型
輸送用機械器具製造業	50～99名	現在空圧制御機器
金属製品製造業	100～299名	精密マイクロシャフト
輸送用機械器具製造業	50～99名	プレス、板金部品
情報通信機械器具製造業	30～49名	音声調整装置
その他	30～49名	極細径内視鏡
プラスチック製品製造業	50～99名	プラスチック用金型
金属製品製造業	100～299名	昇降機、変圧器、分電盤等部品製造
非鉄金属製造業	100～299名	亜鉛合金の casting と産業廃棄物の中間処理業(焼却)。
金属製品製造業	100～299名	窓やドア等に用いられる建築金物(ハンドル、クレセント等)。
電気機械器具製造業	50～99名	はんだ付け関連機器
電気機械器具製造業	100～299名	ボタン電話機製造
金属製品製造業	29名以下	カンテナ10システム、脱着ボディ
生産用機械器具製造業	29名以下	マジックローダー、混合機
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	ハイブリットIC
輸送用機械器具製造業	100～299名	自動車用ブレーキ部品
鉄鋼業	30～49名	熱間 casting 品
生産用機械器具製造業	50～99名	プラスチック製品製造用各種装置
金属製品製造業	不明	工場用空調機、ビル用空調機
業務用機械器具製造業	50～99名	真空洗浄乾燥機
鉄鋼業	100～299名	軸受鋼
輸送用機械器具製造業	50～99名	船舶建造修繕、鋼構造物工事
電気機械器具製造業	50～99名	高周波応用加熱装置
プラスチック製品製造業	100～299名	プラスチック製品。
金属製品製造業	300名以上	IT筐体の製造。
金属製品製造業	50～99名	送風機、ブロワ
鉄鋼業	50～99名	水道用、ダクタイル cast 鉄異形管(接合部分)
金属製品製造業	300名以上	高張力ボルト、ナット、精密冷間鍛造部品
プラスチック製品製造業	50～99名	自動車内装部品
金属製品製造業	30～49名	プラント、トラック部品。パイプ製品、土木製品
金属製品製造業	50～99名	エレベーター、エスカレーター装置と部品、駅のホームドア、可動床ブル。
金属製品製造業	30～49名	金属屋根用雪止め金具
輸送用機械器具製造業	30～49名	大中型トラックトランスミッション部品
プラスチック製品製造業	30～49名	住設関連部材、日用品雑貨、医療用品
業務用機械器具製造業	29名以下	新聞販売店向省力化機械
電気機械器具製造業	30～49名	腕時計用精密部品2次加工
金属製品製造業	30～49名	弱電関係板金プレス品
輸送用機械器具製造業	30～49名	軌道用車輛、産業用特殊車輛他。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	30～49名	IC、LSIパッケージ等のリードめっき。
電気機械器具製造業	100～299名	新御用開閉器、接続機器
金属製品製造業	100～299名	架線金物
その他	30～49名	化粧品関連の機械製造。
電気機械器具製造業	300名以上	人工腎臓装置、航空宇宙機材
生産用機械器具製造業	29名以下	ハードディスク製造用装置(研磨機、洗浄機、搬送機)。

業種	事業所規模	主要製品
プラスチック製品製造業	100～299名	プラスチック製給食用食器
プラスチック製品製造業	50～99名	プラスチック部品
金属製品製造業	29名以下	金属熱処理加工業
金属製品製造業	29名以下	切削工具全般
電子部品・デバイス・電子回路製造業	100～299名	通信用部品、プリンタヘッド
電気機械器具製造業	50～99名	防爆型電機器具
その他	30～49名	荷物用エレベーター
電気機械器具製造業	30～49名	配電盤、自動制御盤
金属製品製造業	30～49名	半導体製造装置
情報通信機械器具製造業	50～99名	同軸、高周波用コネクタ
金属製品製造業	50～99名	建築メッシュ、ワイヤメッシュ、丸釘、タイヤチェーン、鉄線
その他	100～299名	工業用ジャバラ製品
金属製品製造業	30～49名	スチール製ドア及びアルミサッシ。
電気機械器具製造業	30～49名	誘導溶解炉、加熱設備
電気機械器具製造業	30～49名	DCモータ、ブラシレスモータ、モータコントローラ
プラスチック製品製造業	50～99名	プラスチック外装品
金属製品製造業	50～99名	工業用ファスナー(R・S形等止め輪)(スプリングピン)
金属製品製造業	50～99名	工業用ジャバラ、フッ素樹脂ライニング
電気機械器具製造業	50～99名	パネルメータ、サーモスタット、OEM製品他。
はん用機械器具製造業	30～49名	半導体製造装置用流体制御機器部品
輸送用機械器具製造業	100～299名	自動車部品
電気機械器具製造業	50～99名	セキュリティセンサ、光電スイッチ
生産用機械器具製造業	30～49名	フライス盤
その他	不明	粉末冶金金型
プラスチック製品製造業	100～299名	簡易食品容器
その他	50～99名	電子部品、液晶製造設備
輸送用機械器具製造業	30～49名	試作加工品、治工具
電気機械器具製造業	50～99名	エアコン、ガス器具部品
金属製品製造業	30～49名	工業設備の保全、製缶、カーボン加工、セラミックス加工。
はん用機械器具製造業	50～99名	ベルトコンベヤ用ローラの製造業。
電気機械器具製造業	30～49名	レーザーの製造、販売。
その他	100～299名	工業用ベルト製造業
プラスチック製品製造業	30～49名	ディスプレイ
業務用機械器具製造業	30～49名	ダイカストマシン
その他	30～49名	プラスチック射出成形金型の設計製造。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	30～49名	永久磁石の磁気入れ(着磁)作業及びそれに関する組立作業。
その他	50～99名	バインダー、ファイルの金具。
はん用機械器具製造業	50～99名	産業用クレーンの製造設置・保守点検。
生産用機械器具製造業	50～99名	産業設備(自動車、半導体、液晶、印刷)
金属製品製造業	50～99名	荷物用リフト
不明	50～99名	製粉機械
金属製品製造業	100～299名	溶融亜鉛鍍金加工
プラスチック製品製造業	50～99名	住設部材
プラスチック製品製造業	100～299名	チフ化エチレン固体潤滑粉製造/受託粉砕
電気機械器具製造業	100～299名	ワイヤーハーネス、電装部品
輸送用機械器具製造業	300名以上	自動車部品
生産用機械器具製造業	30～49名	画像計測検査装置
輸送用機械器具製造業	30～49名	エンジン部品
生産用機械器具製造業	50～99名	トータルボトリングシステム機器
輸送用機械器具製造業	50～99名	油圧ショベルの部品製造(板金、機械加工組立)。
輸送用機械器具製造業	50～99名	ボルト
金属製品製造業	30～49名	マジックペンの筒及びエアゾール缶など、アルミ容器製造。

業種	事業所規模	主要製品
その他	100～299名	200リットル金属ドラム
金属製品製造業	50～99名	電機、通信機、複写機等部品
生産用機械器具製造業	50～99名	産業用省力機械
プラスチック製品製造業	29名以下	プラスチック表面処理
電子部品・デバイス・電子回路製造業	30～49名	プリント制御板
鉄鋼業	100～299名	農業機械(トラクター等)用鋳物部品(ミッションケース等)
電気機械器具製造業	100～299名	自動車用電装部品(スイッチ類)
非鉄金属製造業	50～99名	自動車部品への表面処理加工。
電気機械器具製造業	50～99名	各種プラント用制御装置
プラスチック製品製造業	30～49名	スリット加工
非鉄金属製造業	100～299名	電界コンデンサ用電極箔
電気機械器具製造業	50～99名	配電盤
プラスチック製品製造業	50～99名	プラスチック成形品
金属製品製造業	100～299名	NaOH、H <sub>2</sub> 、Cl <sub>2</sub> 製造プラントの電解装置用電極。
金属製品製造業	50～99名	部品加工
輸送用機械器具製造業	300名以上	自動車用機能部品
業務用機械器具製造業	30～49名	レーザー・アーク溶接ライン設備機製作。コントロール機器(ABS、インバーター)自動組立ライン設備。
その他	30～49名	特殊電球、LED
プラスチック製品製造業	50～99名	電磁波シールド材、折板用保温材、保温パイプカバー、ビーズ発泡成型品
金属製品製造業	100～299名	プレス製品(部品)
金属製品製造業	30～49名	コネクタ、スイッチ、電源部品の金属プレス部品。
金属製品製造業	30～49名	冷間引抜鋼管製造
鉄鋼業	50～99名	冷間引抜炭素鋼鋼管
金属製品製造業	100～299名	産業機械部品、建設機械部品の製造。
その他	30～49名	プラスチック製眼鏡枠
金属製品製造業	50～99名	機械要素部品、金型部品
電子部品・デバイス・電子回路製造業	100～299名	プリント配線板
生産用機械器具製造業	30～49名	液晶関連を始めとする各種搬送、検査装置。
輸送用機械器具製造業	50～99名	二輪、四輪車のエンジン・ミッション部品。
金属製品製造業	50～99名	油圧用部品、エンジン用部品
鉄鋼業	50～99名	鋼管製造業
金属製品製造業	50～99名	大型溶接構造物の製作。
輸送用機械器具製造業	50～99名	自転車変速機部品、ガス器具など。
金属製品製造業	50～99名	自動車部品、生活関連部品
電気機械器具製造業	不明	照明
電気機械器具製造業	50～99名	電機制御盤、キューピクル、計装盤他。
プラスチック製品製造業	50～99名	プラスチック切削加工、電子機器組立
業務用機械器具製造業	100～299名	水中ポンプ、水中モーター、水処理システム機器
業務用機械器具製造業	30～49名	鋳鉄製バルブ(主として水道用)
鉄鋼業	30～49名	鍛工品
輸送用機械器具製造業	30～49名	板バネ、ワイヤークランプ
不明	50～99名	飲料用空缶、ペットボトル
電気機械器具製造業	不明	電子機構部品(コネクタ、ICソケット、左記用部品加工)
輸送用機械器具製造業	50～99名	船舶製造、修理。向上設備メンテナンス。
鉄鋼業	30～49名	鋳造品
金属製品製造業	30～49名	小物板金、プレス部品(それに伴う金型の設計、製作)
その他	30～49名	コンパネ、パレット、什器
輸送用機械器具製造業	50～99名	バッテリー式牽引車
輸送用機械器具製造業	100～299名	自動車内装部品
非鉄金属製造業	50～99名	自動車アルミ部品等の鋳造、加工。アルミ鋳造用金型製造。プリンター用トナー・カートリッジのリサイクル。模型用飛行機のプラグの組

業種	事業所規模	主要製品
		立。
プラスチック製品製造業	100～299名	エアロパーツ、ドアバイザー(プラスチック製車輻用品)
金属製品製造業	30～49名	ロール
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	コネクタの製造、エンボスキャリアテープの販売。
その他	100～299名	ハードディスク用小型スピンドルモーター部品
業務用機械器具製造業	30～49名	測量機器及びその部品、ユニット。
業務用機械器具製造業	30～49名	電光表示盤、省エネ用電源コントロール盤
はん用機械器具製造業	30～49名	コンベヤ
輸送用機械器具製造業	100～299名	自動車用サスペンション部品及び建設機械用油圧機器。
電気機械器具製造業	100～299名	ワイヤーハーネス、自動車用部品
生産用機械器具製造業	30～49名	金型真空熱処理。金型部品、精密機械部品加工。
電気機械器具製造業	30～49名	変圧器用絶縁加工物
その他	100～299名	ユニットバス
金属製品製造業	50～99名	細い鉄鋼線に亜鉛、銅をメッキした製品。主な用途は、自動車部品、建築用ステーブル等。
輸送用機械器具製造業	30～49名	自動車用駆動部品
その他	30～49名	自動車部品、精密機器組立
その他	30～49名	民生用弱電機向部分品のピースパーツ(プレス品加工)。
輸送用機械器具製造業	30～49名	自動車部品製造
輸送用機械器具製造業	100～299名	ヴァルブシート、ヴァルブガイド
電子部品・デバイス・電子回路製造業	300名以上	サーマルプリントヘッド
輸送用機械器具製造業	100～299名	自動車用部品
金属製品製造業	50～99名	建築構造用炭素鋼管
金属製品製造業	50～99名	小物バネ及びプレス加工。
鉄鋼業	30～49名	銑鉄鋳造品
電気機械器具製造業	100～299名	制御盤、ケーブル製作
鉄鋼業	50～99名	焼入鋼帯、みがき特殊帯鋼
金属製品製造業	50～99名	精密板金
金属製品製造業	50～99名	建築金物製作施工、機械板金製品
金属製品製造業	29名以下	ねじ
業務用機械器具製造業	30～49名	工業用各種洗浄装置
その他	30～49名	製紙用生産資材のドライヤーキャンバス、工業用、食品用等のメッシュベルト、汚泥処理ベルト。
輸送用機械器具製造業	50～99名	自動車部品(プレス加工と溶接組立)、建築金物(家庭用カーポートの補強金具)
生産用機械器具製造業	50～99名	電子回路基板製造装置メーカー
金属製品製造業	50～99名	自動車部品
非鉄金属製造業	100～299名	自動車部品
鉄鋼業	50～99名	銑鉄鋳物製品
金属製品製造業	50～99名	プラント機器製造
金属製品製造業	不明	産業機械部品
金属製品製造業	50～99名	機械刃物
プラスチック製品製造業	100～299名	ポリウレタンフォーム
非鉄金属製造業	100～299名	ダイカスト品製造
プラスチック製品製造業	不明	道路反射鏡鏡面・エンジニアリングプラスチック素材
電子部品・デバイス・電子回路製造業	100～299名	偏光版の加工と検査。
業務用機械器具製造業	100～299名	自動車生産用組立及び同補助設備。
非鉄金属製造業	50～99名	軸受
金属製品製造業	30～49名	金属機械部品
プラスチック製品製造業	30～49名	テフロン及びシリコン製フレキシブルホース。
非鉄金属製造業	不明	600Vビニル絶縁ビニルシースケーブル・屋外用ビニル電線・600V CL丸トローリー線・裸銅ヨリ線(A&H)・その他
電子部品・デバイス・電子回路製造業	100～299名	プリント配線板の加工。

業種	事業所規模	主要製品
金属製品製造業	30～49名	橋梁・橋脚・造船
電気機械器具製造業	30～49名	高低圧配電盤・分電盤・制御版・電気融雪器
鉄鋼業	100～299名	自動車用冷間圧造用鋼線
生産用機械器具製造業	30～49名	工具保持具
鉄鋼業	29名以下	鋼管
輸送用機械器具製造業	100～299名	ウイングトラック
金属製品製造業	50～99名	パチンコ部品
生産用機械器具製造業	50～99名	建設用重機部品製造
金属製品製造業	100～299名	油圧部品
金属製品製造業	30～49名	船舶用ドア・窓
電子部品・デバイス・電子回路製造業	100～299名	携帯電話、車載メーター等の液晶パネル組み立て加工。回路基板の部品組立検査(SMT)。
電気機械器具製造業	50～99名	炊飯器・プリンタユニット・板金・メカユニット・ハーネス加工品
電気機械器具製造業	50～99名	プラスチック金型及び成型。
業務用機械器具製造業	50～99名	液体定量吐出装置(ディスペンサ)
電気機械器具製造業	100～299名	HDD製造装置・同試験装置・バックライト
非鉄金属製造業	50～99名	光ファイバコード
電気機械器具製造業	50～99名	分電盤・制御盤・キュービクル・プルボックス等。
輸送用機械器具製造業	100～299名	自動車用排気部品・パンチングメタル製造
金属製品製造業	不明	船舶艙装品の製造・販売。
金属製品製造業	30～49名	丸鋸・切削工具・スリッターナイフ
電気機械器具製造業	300名以上	カメラ用レンズ・業務用ビデオカメラレンズ・光学製品
電気機械器具製造業	300名以上	空調機器
輸送用機械器具製造業	30～49名	自動車の外装部品。
非鉄金属製造業	30～49名	Vプーリー
電子部品・デバイス・電子回路製造業	30～49名	マグネット(磁石)
プラスチック製品製造業	50～99名	自動車用内装部品
その他	100～299名	カメラ・医療・OA・測量・研究機器の光学レンズ。
生産用機械器具製造業	30～49名	主に自動車関連部品メーカーの生産設備を設計・製造・販売。
金属製品製造業	30～49名	機械部品加工
電気機械器具製造業	30～49名	配電盤
電気機械器具製造業	100～299名	各種電子機器製造
はん用機械器具製造業	30～49名	半導体外観検査装置
電気機械器具製造業	50～99名	電線加工・機器内配線
業務用機械器具製造業	30～49名	産業用ロボット並びに設備。
電気機械器具製造業	50～99名	スイッチ
その他	不明	自動車のホイールナット鍍金。
輸送用機械器具製造業	300名以上	ユニバーサルジョイント
プラスチック製品製造業	100～299名	塩ビ継手の製造業。
プラスチック製品製造業	不明	自動車用エンブレム
電気機械器具製造業	100～299名	基板部品実装設計・製造、電源コンポーネント製造、マイクロ波帯半導体及びコンポーネント製造、機械加工部品・組立。
不明	50～99名	照明器具関連
電気機械器具製造業	29名以下	産業用制御機器
その他	100～299名	硬質アルマイト処理品
その他	50～99名	ジオメット・ダクロ
金属製品製造業	50～99名	自動車部品
その他	不明	自動車部品
金属製品製造業	50～99名	メリヤス用編針と部品。
金属製品製造業	50～99名	精密切削部品
不明	29名以下	プリント基板の穴あけ加工。
生産用機械器具製造業	30～49名	食品機械・外包装機



業種	事業所規模	主要製品
電子部品・デバイス・電子回路製造業	100～299名	化合物半導体
電気機械器具製造業	100～299名	キュービクル式受変電設備
その他	100～299名	鍼灸鍼
鉄鋼業	不明	製鉄所向圧延機用部品・各種試験先加工・成品運搬用吊り具・プラント機械部品製作組立
金属製品製造業	50～99名	医用機器
生産用機械器具製造業	29名以下	機械部品
その他	100～299名	金属表面防錆処理
金属製品製造業	30～49名	自動車部品
輸送用機械器具製造業	100～299名	自動車用油空圧機器(バキュームポンプ・キャブティルト装置・スプリングブレーキ等)
輸送用機械器具製造業	50～99名	パイプルーム関連
金属製品製造業	29名以下	空油圧機器部品の製造。
金属製品製造業	30～49名	印刷機械用ローラー・シャフト等。
金属製品製造業	100～299名	精密プレス・板金部品
金属製品製造業	100～299名	アルミニウム冷間鍛造品(自動車・二輪部品等)
輸送用機械器具製造業	30～49名	自動車用プロペラシャフトの構成部品。
業務用機械器具製造業	100～299名	舞台装置(吊物・客席)・免制震ダンパー・トンネル掘削機・シュミレータ・防衛装備他。
輸送用機械器具製造業	50～99名	航空機部品製造加工
輸送用機械器具製造業	50～99名	自動車用エンジン軸受(クランクシャフトスラストベアリング)
金属製品製造業	50～99名	各種機型・金型製造業
金属製品製造業	100～299名	精密スプリング製造
輸送用機械器具製造業	30～49名	自動車シート部品
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	プリント配線板
情報通信機械器具製造業	100～299名	多層薄膜光学部品
電子部品・デバイス・電子回路製造業	100～299名	積層チップインダクタ・巻線チップインダクタ
非鉄金属製造業	50～99名	電機温水器の銅パイプ加工製品。
プラスチック製品製造業	100～299名	カーオーディオ・ナビ等の部品。
非鉄金属製造業	30～49名	再生亜鉛
金属製品製造業	30～49名	鉄・ステン・アルミの素材をお客様の要求事項に合わせて製品にする。
鉄鋼業	100～299名	冷間圧造部品及びその材料となる線材製品。
電気機械器具製造業	30～49名	照明器具製造
輸送用機械器具製造業	100～299名	ディーゼルエンジン焼料噴射ポンプ部品
輸送用機械器具製造業	100～299名	自動車ボディー部品
金属製品製造業	50～99名	プレス金型・プレス量産加工
プラスチック製品製造業	100～299名	自動車電装部品
輸送用機械器具製造業	300名以上	金属熱処理(主に輸送用機器部品)
電子部品・デバイス・電子回路製造業	29名以下	サージアブソーバー、サージガスアレスター、特殊セラミックコンデンサー
プラスチック製品製造業	30～49名	発泡スチロール
不明	30～49名	機械カバー
その他	29名以下	車・建機関係
金属製品製造業	300名以上	各種ローラーチェーンの製造販売。
電気機械器具製造業	300名以上	車載用リレー
業務用機械器具製造業	100～299名	業務用厨房機器製造
その他	100～299名	特殊鋼鑄製品
電気機械器具製造業	100～299名	板金・電子機器組立
輸送用機械器具製造業	50～99名	航空機内装部品製造
電気機械器具製造業	不明	電気配線器具
輸送用機械器具製造業	300名以上	自動車用電装品
電気機械器具製造業	300名以上	電力量計

業種	事業所規模	主要製品
プラスチック製品製造業	30～49名	クイックコネクタ
金属製品製造業	50～99名	コモンベツト・水圧タンク
生産用機械器具製造業	30～49名	産業用バーナー
非鉄金属製造業	30～49名	電線用銅線
金属製品製造業	30～49名	医療用鉗子
輸送用機械器具製造業	50～99名	自動車用電気部品(ホーン・リレー等)
金属製品製造業	30～49名	機械部品製造販売
電気機械器具製造業	50～99名	スピーカ
プラスチック製品製造業	30～49名	食用品・部品搬送用プラスチックトレイ
情報通信機械器具製造業	50～99名	通信情報機器用部品(ハーネス・ケーブルアセンブリー・Pt板・実装アセンブリー)(ユニット・ロッカーを含む組立配線)
金属製品製造業	30～49名	装身具付属金具
金属製品製造業	50～99名	半導体製造装置・光学製品等の加工・組立。
電気機械器具製造業	50～99名	制御盤・高低圧配電盤・分電盤他
非鉄金属製造業	50～99名	精密鑄造用合金インゴット
輸送用機械器具製造業	50～99名	鉄道車両・内装艙装部品・板金～組立完成
はん用機械器具製造業	30～49名	ケーブルクレーン・天井クレーン・ウインチ類・製糖設備・駐車機・索道器具
その他	50～99名	海洋観測装置・河川等淡水水質監視装置
金属製品製造業	50～99名	スライドレール
非鉄金属製造業	300名以上	電線ケーブル
電気機械器具製造業	100～299名	省力化システム製品(××製造装置(ライン))
金属製品製造業	30～49名	精密型打鍛造品〔①自動車のエンジン部品。②安全器具用フック。③JR軌道押へ金具(130種類)。④産業機械鍛造部品。〕
電気機械器具製造業	100～299名	事務機用ハーネス
電子部品・デバイス・電子回路製造業	100～299名	民生用IC
金属製品製造業	30～49名	機械加工部品
輸送用機械器具製造業	30～49名	運搬機
はん用機械器具製造業	30～49名	減速機
輸送用機械器具製造業	100～299名	金属熱処理加工
生産用機械器具製造業	100～299名	レベルセンサ
金属製品製造業	100～299名	建築構造用アンカーボルト・ターンバックルブレース他ボルト類
輸送用機械器具製造業	100～299名	ボルト
鉄鋼業	100～299名	船用エンジン部品・工作機械鑄物部品・鑄物ホーローバス
業務用機械器具製造業	30～49名	汎用動力ポンプ
金属製品製造業	30～49名	住宅用機器部品
輸送用機械器具製造業	30～49名	金属プレス部品
プラスチック製品製造業	30～49名	押出成型加工品
金属製品製造業	50～99名	鋼管製溶接継手
生産用機械器具製造業	30～49名	Bring(ベアリング)検査機、ウェハー検査機
金属製品製造業	30～49名	繊維機械、産業用機械、歯科医療器等の部品加工、組立。
プラスチック製品製造業	300名以上	射出、押出成形品及びコンパウンド品。
輸送用機械器具製造業	100～299名	車の車体部品全体。
輸送用機械器具製造業	300名以上	自動車用シートベルト
金属製品製造業	30～49名	バネ
金属製品製造業	29名以下	鋼板一次加工、機械加工、プレス加工製品
非鉄金属製造業	50～99名	空調機用バルブ、ガスバルブ
情報通信機械器具製造業	300名以上	情報通信機器、監視制御機器、通信ネットワーク関連機器の開発、設計、製造。
金属製品製造業	30～49名	精密プレス部品
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	コネクタ、ハーネス
プラスチック製品製造業	不明	四輪部品(バンパー)
非鉄金属製造業	30～49名	特殊銅合金鍛造品

業種	事業所規模	主要製品
金属製品製造業	29名以下	トラック用ハブ、ドラム、建設機械用マニホールド
プラスチック製品製造業	50～99名	携帯電話、デジタルカメラ
電気機械器具製造業	300名以上	コネクタ
輸送用機械器具製造業	50～99名	自動車エンジン部品。ピストンピン、ロッカーシャフト、ピン等。
金属製品製造業	30～49名	自動車部品、油圧用部品
業務用機械器具製造業	29名以下	業務用洗濯機、産業用塗装ロボット
プラスチック製品製造業	30～49名	バンパー
金属製品製造業	30～49名	板金加工、プレス溶接、組立
生産用機械器具製造業	50～99名	減速機
生産用機械器具製造業	50～99名	ボール減速機、TCGランナー
輸送用機械器具製造業	不明	自転車用リム
電気機械器具製造業	100～299名	配電盤、分電盤、制御盤等。
プラスチック製品製造業	50～99名	農業・工業用緩衝材(発泡製品)
プラスチック製品製造業	50～99名	プラスチック眼鏡レンズ
輸送用機械器具製造業	50～99名	自動車金属部品
プラスチック製品製造業	29名以下	軽量食品パック製造
輸送用機械器具製造業	100～299名	引抜鋼管製造業
その他	50～99名	ダイヤモンドダイス(伸線用ノズル)
電気機械器具製造業	100～299名	フラットパネルディスプレイ用基板
生産用機械器具製造業	30～49名	各種自動化、省力化機械
金属製品製造業	50～99名	L. Pガス容器製造
輸送用機械器具製造業	30～49名	四輪、二輪部品の亜鉛メッキ。
輸送用機械器具製造業	50～99名	航空機用エンジン部品、ガスタービンエンジン部品、中小型ディーゼルエンジン部品、油圧機器部品
電気機械器具製造業	50～99名	リチウムイオン電池用セーフティヘッダー、温度ヒューズ
金属製品製造業	50～99名	ステンレスグレーチング
プラスチック製品製造業	29名以下	発泡樹脂成形品
プラスチック製品製造業	300名以上	ラジエーターグリル、バンパー
金属製品製造業	300名以上	ベアリングのリング、自動車部品。
生産用機械器具製造業	29名以下	自動化・省力化機器、治工具、精密部品
金属製品製造業	100～299名	ペール缶の製造。
業務用機械器具製造業	30～49名	食品充填設備、搬送設備等の省力化機械製作据付。
業務用機械器具製造業	30～49名	ゴム金型、治工具製造
プラスチック製品製造業	100～299名	プラスチック射出成形品及び塗装品。マグネシウム射出成形品。プラスチック及びマグネシウム用金型設計・製造。省力化機械設計・製造。
電気機械器具製造業	50～99名	真空関連機器類の製造。
プラスチック製品製造業	100～299名	プラスチック容器
輸送用機械器具製造業	100～299名	ワイヤーハーネス
電子部品・デバイス・電子回路製造業	100～299名	パチンコ、スロット、車載等で使用されている基板製造。
鉄鋼業	30～49名	磨棒鋼
金属製品製造業	30～49名	防災機器、空気圧縮機用フィルター
金属製品製造業	50～99名	精密機械部品、特種切削工具
電気機械器具製造業	100～299名	制御盤
電気機械器具製造業	300名以上	電気配線器具等。
電気機械器具製造業	30～49名	GPS信号発生器、ジッタメーター、標準信号発生器等。
電気機械器具製造業	50～99名	自動販売機精密板金、プレス、溶接、組立
その他	50～99名	アルミダイカストマシン用の金型。
生産用機械器具製造業	30～49名	NAKANE回転センター
非鉄金属製造業	50～99名	レアメタルの製品(半導体関連)。
輸送用機械器具製造業	30～49名	油圧、空気圧機器(油圧バルブ)
金属製品製造業	30～49名	金型部品、金属部品加工
輸送用機械器具製造業	100～299名	航空機宇宙機器部品の製造。

業種	事業所規模	主要製品
プラスチック製品製造業	300名以上	コンテナ、パレット等。
その他	30～49名	1. 金属表面处理(於いて場内)酸洗・黒染、耐圧試験、脱脂洗浄、精密洗浄。2. 洗浄工事(oilフラッシング・化学洗浄・脱脂洗浄etcの現地/オンライン工事)。
その他	100～299名	マッサージチェア
生産用機械器具製造業	50～99名	半導体製造、装置用部品製造
輸送用機械器具製造業	50～99名	自動車部品の金属プレス加工及び溶接部品。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	固定抵抗器
鉄鋼業	300名以上	特殊鋼の製造。
プラスチック製品製造業	29名以下	フェノール樹脂成形材料の製造及び炭素繊維系断熱材材料の製造。
電気機械器具製造業	30～49名	①発電機用クーラー。②ヒートパイプ式灼熱ロール。③ヒートパイプ。
金属製品製造業	50～99名	金属フレキシブルチューブ及び伸縮継手。
金属製品製造業	29名以下	自動車部品
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	プリント配線板製造
金属製品製造業	50～99名	金型、作業工具
非鉄金属製造業	100～299名	アルミニウム押出型材の製造、販売。
金属製品製造業	50～99名	ボールねじ
金属製品製造業	30～49名	ステンレス製建具
金属製品製造業	30～49名	精密機械板金加工
業務用機械器具製造業	100～299名	マイコンガスメーター
電気機械器具製造業	100～299名	電子プリント基板
電気機械器具製造業	50～99名	半導体製造装置
輸送用機械器具製造業	30～49名	トヨタ車のシート部品。
不明	不明	電解コンデンサー(賃加工)
その他	29名以下	ケミカルポンプ製造業
金属製品製造業	100～299名	開閉器・盤等の製缶及び電機・農機・建機・自動車等の部品加工。
生産用機械器具製造業	30～49名	悪臭除害装置
輸送用機械器具製造業	100～299名	二輪車、四輪車の試作部品。
輸送用機械器具製造業	50～99名	自動車部品(ブレーキ、E/G部品)
金属製品製造業	100～299名	スプリングバランスー、ケーブルリール、エアホスト、破碎機
はん用機械器具製造業	不明	空気ポンプ、ディスプレイ
金属製品製造業	50～99名	農機部品、自動車関連部品、金型部品
鉄鋼業	100～299名	鉄筋コンクリート用棒鋼、一般構造用鋼材
鉄鋼業	30～49名	ローリング鍛造品
電気機械器具製造業	100～299名	産業用省力機器製造、大型中物精密部品加工、他。
その他	300名以上	産業用ポンプ及びその周辺機器と部品の製造、販売。
その他	30～49名	セキスイハイム、セキスイソーユーホーム(ユニット住宅)
金属製品製造業	不明	溶融亜鉛鍍金加工
輸送用機械器具製造業	100～299名	ディーゼル・ガソリン用インジェクター部品製造
業務用機械器具製造業	不明	医療機器製造販売業
電気機械器具製造業	30～49名	配電盤、分電盤、制御盤、電子応用品
業務用機械器具製造業	30～49名	一般受託での自動機械の設計、製作。
金属製品製造業	30～49名	精密板金加工品
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	プリント基板実装組立
生産用機械器具製造業	30～49名	自動車の試作治具。
その他	50～99名	機能性薄膜蒸着装置、CPVD装置
金属製品製造業	30～49名	カメラ鏡筒
金属製品製造業	50～99名	ローラー
輸送用機械器具製造業	50～99名	消防
金属製品製造業	100～299名	自動車部品等。
不明	50～99名	半導体装置メーカーにおける石英部品。

業種	事業所規模	主要製品
その他	50～99名	1Rカットフィルター(ガラス板に蒸着・切断加工)。ガラス、セラミック等の切断研磨加工。
電気機械器具製造業	29名以下	集中監視システム
電気機械器具製造業	30～49名	リアクトル変成器
非鉄金属製造業	30～49名	アルミニウム圧延品
非鉄金属製造業	50～99名	アルミ合金鋳物の製造加工。
情報通信機械器具製造業	不明	事務機器、情報機器、医療機器、自動車部品、電子機器、音響機器
鉄鋼業	50～99名	冷間引抜加工、鋼管
電気機械器具製造業	100～299名	電磁ポンプ
電子部品・デバイス・電子回路製造業	30～49名	テープスイッチ、マトリックススイッチ、パンパースイッチ、ピエゾフィルム
生産用機械器具製造業	30～49名	薬品タンク、食品タンク等の生産設備。
電気機械器具製造業	50～99名	電気抵抗溶接機
金属製品製造業	30～49名	自動車安全用部品、低振動型破砕剤
電気機械器具製造業	100～299名	車載電装品
生産用機械器具製造業	不明	自動化装置、金型、治工具、設備部品機械加工
その他	30～49名	分析、医用機器、製本機、配電盤等のユニット、部品。
電気機械器具製造業	30～49名	太陽電池システム
金属製品製造業	100～299名	各種歯車、変速装置組立品
金属製品製造業	100～299名	戸建住宅用、金属製屋根用、外壁用建築部材
輸送用機械器具製造業	300名以上	四輪自動車、二輪車用ショック・アブソーバ
生産用機械器具製造業	50～99名	自動車ボディ溶接自動化装置
輸送用機械器具製造業	300名以上	陸・船用ディーゼルエンジン、ガスエンジン、ガスタービン
プラスチック製品製造業	100～299名	複合樹脂(自動車、家電、食品容器用原料)
電気機械器具製造業	100～299名	眼科医向け検査診断装置
生産用機械器具製造業	29名以下	精密機械部品
鉄鋼業	50～99名	スラブ表面の疵取り作業。
電気機械器具製造業	100～299名	物理療法機器(低周波治療器、マイクロ波治療器、能動型自動間欠率引装置)
輸送用機械器具製造業	300名以上	マニュアルトランスミッション
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	電子部品
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	金属皮膜抵抗器
輸送用機械器具製造業	50～99名	プレス部品
電気機械器具製造業	不明	エレベーター部分品
金属製品製造業	50～99名	普通鉄線、溶接金網、なまし線、一般構造用鋼管
鉄鋼業	30～49名	磨棒鋼
金属製品製造業	50～99名	ガスメーター、半導体、車両関係部品
生産用機械器具製造業	29名以下	歯車製作、設計、歯研
輸送用機械器具製造業	30～49名	精密パイプ部品他。
金属製品製造業	50～99名	バルブ
電子部品・デバイス・電子回路製造業	30～49名	制御盤、操作盤、それに伴う工事。
輸送用機械器具製造業	30～49名	船舶の建造、販売。
鉄鋼業	50～99名	鋼板切断、プレス曲げ
金属製品製造業	100～299名	腕時計
電気機械器具製造業	100～299名	ブレーカー
電気機械器具製造業	30～49名	洗濯機部品
電気機械器具製造業	100～299名	電子機器組立、加工、開発他。
金属製品製造業	30～49名	ターボエンジン
その他	50～99名	自動車部品の冷間鍛造及び切削業務。
金属製品製造業	30～49名	一般製缶及びラインのメンテナンス、FRP。
金属製品製造業	30～49名	鋳鉄、鋳物製品
電気機械器具製造業	30～49名	メタルマスク製版、プリント基板印刷他。
輸送用機械器具製造業	50～99名	建機、自動車のエンジン部品。

業種	事業所規模	主要製品
非鉄金属製造業	不明	金属製品加工
プラスチック製品製造業	100～299名	エアコン用ファン
その他	50～99名	減圧器、吸引器
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	プリント配線板(片面、両面、多層板)
金属製品製造業	50～99名	自動車用プレス部品
輸送用機械器具製造業	100～299名	金属プレス、溶接、金型
非鉄金属製造業	50～99名	アルミサッシ用網戸の製造。
業務用機械器具製造業	30～49名	特殊用途向け産業用生産設備
プラスチック製品製造業	50～99名	プラスチック成形・金型製作設計
輸送用機械器具製造業	100～299名	エンジン部品
プラスチック製品製造業	100～299名	携帯電話
その他	30～49名	発泡スチロール製魚箱、リンゴ箱、弱電、建材
輸送用機械器具製造業	50～99名	船舶の修繕、圧延機器、装置。
電気機械器具製造業	50～99名	制御盤設計、製造
金属製品製造業	100～299名	送電鉄塔用ボルト
プラスチック製品製造業	30～49名	粗製石油から作られた油製フィルムを加工し、印刷～ラミネート～袋にしていコンバーターメーカーで、スーパー等の棚で見る袋を作っている。
非鉄金属製造業	30～49名	冷間鍛造、アルミダイカスト、自動車エンジン部品、シートベルト部品
不明	100～299名	アルミダイカスト
はん用機械器具製造業	30～49名	全自動養鶏機械
プラスチック製品製造業	50～99名	A-PETシート
金属製品製造業	50～99名	自動車用部品
電気機械器具製造業	100～299名	電源ユニット関係、表面実装～一貫組立
金属製品製造業	29名以下	製缶、プレス加工(パワーショベル部品)
金属製品製造業	不明	ボルト
金属製品製造業	50～99名	ステンレス製試験管立、洗浄カゴ等理化学器具
その他	50～99名	スリーブ(花束包装資材)
はん用機械器具製造業	29名以下	焼却場プラント、水処理プラント、砕石プラント
プラスチック製品製造業	30～49名	樹脂精密機械加工
プラスチック製品製造業	100～299名	ポリエチレン袋、チューブ
金属製品製造業	30～49名	自動車用鍛造部品
輸送用機械器具製造業	30～49名	オートバイ部品、農機、建機部品
生産用機械器具製造業	50～99名	工作機械、半導体装置等の精密機械部品の設計、製作。
金属製品製造業	30～49名	装置及び機械メーカーの機械部品製造、組立、電気。
金属製品製造業	50～99名	精密機能部品(自動車、工作機械、オートバイ、特機、医療機器)の製造。
その他	不明	射出成形用金型
鉄鋼業	50～99名	機械用鋳鋼品(フレーム、チョック等)
プラスチック製品製造業	100～299名	プラスチックフィルム
金属製品製造業	不明	作業工具(ソケットレンチ)
非鉄金属製造業	50～99名	アルミ合金鋳造品
電子部品・デバイス・電子回路製造業	30～49名	半導体製造装置、はんだ印刷検査装置、基盤外観検査装置
輸送用機械器具製造業	50～99名	各種部品(輸送用、建機部品、機械部品、エンジン、車体関係部品、作業工具部品、配管油圧部品、農機器部品)の製造。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	アルミ電解コンデンサ
生産用機械器具製造業	30～49名	CNCタレット洗浄機
金属製品製造業	30～49名	局所排気装置
その他	不明	溶接、鉄工
金属製品製造業	不明	橋梁、タンク
金属製品製造業	50～99名	金鋼製ザル、器物、プラスチック製品
金属製品製造業	30～49名	ジェット機のジェットエンジンや船のエンジンや火力発電機等のタービンブレードの研磨会社。

業種	事業所規模	主要製品
業務用機械器具製造業	50～99名	水道用バルブ
輸送用機械器具製造業	50～99名	トランスミッション部品
輸送用機械器具製造業	100～299名	自動車部品
金属製品製造業	50～99名	金型用材料(特殊鋼)
金属製品製造業	30～49名	機械部品
情報通信機械器具製造業	100～299名	鉄道車両用情報通信機器システム
金属製品製造業	100～299名	アルミアゾール缶、アルミチューブ
金属製品製造業	30～49名	光学関連部品、自動車関連部品、小型ポンプ関連部品
生産用機械器具製造業	30～49名	酪農用機械
その他	不明	ダイキャスト型、鋳造型等。
金属製品製造業	30～49名	ロール
金属製品製造業	50～99名	自動車部品、電動機等部品
電気機械器具製造業	30～49名	フィルムコンデンサ・マイカコンデンサ・高電圧ユニット
情報通信機械器具製造業	100～299名	主に電力制御系機器、放送無線装置等。
業務用機械器具製造業	50～99名	半導体製造装置、精密金型
金属製品製造業	50～99名	製缶、配管、大型～小型機械加工、機器据付、設計施工、現地工事、圧力容器、熱交換器、コーンルークタンク、クレーン製造他。
輸送用機械器具製造業	30～49名	自動車部品
金属製品製造業	不明	バスボデー部分品及び半導体製造用機械の部品。
金属製品製造業	50～99名	鉄道車両用部品、信号器具箱、製品・食品工業用トレー
プラスチック製品製造業	300名以上	人工腎臓用透析器
電気機械器具製造業	50～99名	磁気センサ
非鉄金属製造業	50～99名	アルミ抽伸管
その他	30～49名	プラスチック部品加工すべて。
生産用機械器具製造業	100～299名	自動車用金型、溶接治具、ヘミング機
電気機械器具製造業	100～299名	船舶用配電盤、高／低圧配電盤、動力制御盤
電気機械器具製造業	100～299名	プリント基板、Assy全般
金属製品製造業	29名以下	高精度板金
生産用機械器具製造業	100～299名	潤滑給油ポンプ、油圧装置
非鉄金属製造業	50～99名	酸化亜鉛、粗酸化亜鉛
金属製品製造業	100～299名	金属断熱外壁材とその部品。
プラスチック製品製造業	30～49名	ポリエチレン、クリーンフィルム
電気機械器具製造業	300名以上	配線器具
非鉄金属製造業	30～49名	溶接亜鉛めつき加工
プラスチック製品製造業	300名以上	家電部品・OA機器部品・自動車部品・大型容器・情報機器
業務用機械器具製造業	30～49名	印刷機用ロール・介護用機器部品・上下水道埋設管用部品
金属製品製造業	不明	ナット
その他	30～49名	プラスチック射出成形用金型の設計・製造および付帯するエンジニアリング。
電気機械器具製造業	30～49名	小型変圧器製造・販売
金属製品製造業	30～49名	精密金型
その他	50～99名	研削砥石
電気機械器具製造業	不明	防衛関連機器の製造・メンテナンス。
不明	30～49名	鉄屑・非鉄屑
電子部品・デバイス・電子回路製造業	100～299名	車載用リレーコイル
生産用機械器具製造業	50～99名	専用工作機械・ロボットシステム・汎用機械器具
電気機械器具製造業	50～99名	半導体製造装置の製造・その他一般産業機械の製造・客先引渡しまでの一連業務。
金属製品製造業	50～99名	建設機械・鉱山機械に組み付ける部品。
プラスチック製品製造業	50～99名	ポリ袋・ポリシート
その他	30～49名	管式加熱炉
金属製品製造業	50～99名	溶接のある、動くもののサプライヤー。
生産用機械器具製造業	100～299名	半導体製造装置(パーツ・ユニット)

業種	事業所規模	主要製品
輸送用機械器具製造業	100～299名	フォークリフト用リヤアクスル、油圧バルブ、金属部品機械加工
生産用機械器具製造業	50～99名	押出機・液晶パネル製造装置
鉄鋼業	100～299名	ステンレス・鉄・非鉄圧延加工品
金属製品製造業	50～99名	計量器(圧力計)製造
電気機械器具製造業	30～49名	電子機器・半導体液晶製造装置・自動販売機等の部品の製造及びユニット組立
生産用機械器具製造業	30～49名	自動機械
金属製品製造業	30～49名	水栓金具部品
非鉄金属製造業	50～99名	自動車用アルミ合金鋳物
金属製品製造業	30～49名	ボルト・ナットの製造及び販売。
電気機械器具製造業	50～99名	制御盤の設計・製造。
電気機械器具製造業	300名以上	測量機
生産用機械器具製造業	不明	FA機器製造及び機械部品加工。
輸送用機械器具製造業	50～99名	PEDAL ASSY・ウインドレギュレータASSY
生産用機械器具製造業	30～49名	繊維機械製造
金属製品製造業	50～99名	鋼製階段
金属製品製造業	30～49名	グレーチング・土木建築用金属製品
その他	30～49名	フェライト用酸化鉄粉の製造販売。
輸送用機械器具製造業	50～99名	自動車用ハーネス製造
金属製品製造業	50～99名	工具
電気機械器具製造業	不明	エアコン、冷蔵庫
金属製品製造業	50～99名	油井管継手、クレーン車輪
プラスチック製品製造業	100～299名	プラスチック食品容器
はん用機械器具製造業	30～49名	クレーン部品
鉄鋼業	300名以上	自動車部品・船用エンジン部品の鋳造、加工。
業務用機械器具製造業	30～49名	光学機器部品
金属製品製造業	50～99名	橋梁における各種鋼構造物の設計・製作・架設。
電気機械器具製造業	100～299名	送風機の製造販売。
その他	50～99名	カメラ用交換レンズ、ビデオカメラ用レンズ
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	軸流ファン
電気機械器具製造業	100～299名	ヘアードライヤー、ヘアーアイロン、ジューサー、ミキサー、フードプロセッサ、フットマッサージャー
金属製品製造業	30～49名	カチオン電着、無電解Ni-P鍍金
その他	50～99名	建機用サッシ、大型バス車体フレーム
非鉄金属製造業	50～99名	鋳造全般、各種機械部品加工、建設業
輸送用機械器具製造業	50～99名	ディーゼルエンジンロアボディー
金属製品製造業	100～299名	設備設計・製作、金属プレス加工、金型製作、機械加工、他。
金属製品製造業	100～299名	鋳造製品
その他	100～299名	空調機器
輸送用機械器具製造業	30～49名	自動車鋳造部品
その他	50～99名	ガスコンロ
金属製品製造業	30～49名	半導体、液晶等電子部製造装置の設計・製作及び精密治工具の製作。
輸送用機械器具製造業	30～49名	金属プレス加工及びプレス金型設計製作。
電気機械器具製造業	29名以下	機械部品の切削加工品。
非鉄金属製造業	29名以下	アルミ製品の販売。
プラスチック製品製造業	29名以下	成形品
非鉄金属製造業	300名以上	アルミニウム押出加工及び陽極酸化皮膜加工によるアルミニウム型材(サッシ等)。
プラスチック製品製造業	29名以下	各種ケース
金属製品製造業	30～49名	各種電気めっき、化学めっき
鉄鋼業	30～49名	建機、輸送機器の熱間鍛造部品。
不明	100～299名	超硬工具



業種	事業所規模	主要製品
非鉄金属製造業	30～49名	溶融亜鉛めっき加工業、JIS認証工場
金属製品製造業	30～49名	冷間圧造ねじ、部品
その他	50～99名	光学レンズ加工全般
生産用機械器具製造業	50～99名	天井クレーン、コンベア、鋼製タンク、ダクト
金属製品製造業	50～99名	工作機械のスプラッシュガード。
生産用機械器具製造業	29名以下	一般産業用機械設備の製造。
金属製品製造業	29名以下	建築金物
電気機械器具製造業	100～299名	架線金物
非鉄金属製造業	100～299名	超硬素材
鉄鋼業	300名以上	ホットコイル
不明	50～99名	電子部品、自動車部品
鉄鋼業	29名以下	ロール(圧延)、造船関係(溶接)(製缶)(曲げ)(加工)
輸送用機械器具製造業	50～99名	船体ブロック
プラスチック製品製造業	29名以下	強化プラスチック(FRP)成形品、航空宇宙からユニットバス等あらゆる製品。
輸送用機械器具製造業	29名以下	建設機械用油圧、空気シリンダーの製作及び精密機械器の製作。
輸送用機械器具製造業	50～99名	船殻部品、ホイストクレーン、自社商品など。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	300名以上	レーダー警戒装置(航空自衛隊)、慣性航法装置(海上自衛隊)、海上交通情報処理システム(海上保安庁)、マイクロ波モジュールなど。
金属製品製造業	50～99名	製缶品、磁選機、管系支持装置
不明	30～49名	電器々用絶縁物加工、各種変圧器巻線、組立加工
輸送用機械器具製造業	30～49名	歯車製造
金属製品製造業	30～49名	配電盤・制御盤・各種機械装置
その他	100～299名	測定機、ポンプ
その他	50～99名	CNC全自動歯車測定機
非鉄金属製造業	50～99名	アルミニウム型材
はん用機械器具製造業	30～49名	冷凍・冷蔵ショーケース製造
プラスチック製品製造業	50～99名	ポリエチレンフィルム、シート
輸送用機械器具製造業	100～299名	航空機体構造部品
プラスチック製品製造業	50～99名	OA機器部品、自動車関連部品
生産用機械器具製造業	30～49名	合板機械
その他	100～299名	レンズ、ミラープリズム、位置決めステージホルダー類
金属製品製造業	30～49名	塗装(潤滑・電気絶縁・一般)
輸送用機械器具製造業	100～299名	リアアクセルハウジング(トラック/バスのデス等)
生産用機械器具製造業	30～49名	油圧応用機械
非鉄金属製造業	100～299名	電線・ケーブルの製造・加工。
輸送用機械器具製造業	100～299名	自動車用金属プレス部品
生産用機械器具製造業	30～49名	工場自動生産ライン(窯業、鋼材、板金等)
非鉄金属製造業	100～299名	電線ケーブル、電気暖房機、光ファイバ製品
輸送用機械器具製造業	100～299名	トラックミッション部品、産業用エンジン部品、フォークリフト部品
金属製品製造業	不明	音響機器の部品(ツマミ)、デジタルカメラリング部品(レンズリング)、車載部品
輸送用機械器具製造業	100～299名	自動車トランスミッションギア
プラスチック製品製造業	100～299名	軽包装ラミネートフィルムの製造販売。
電気機械器具製造業	50～99名	安定化電源装置
金属製品製造業	300名以上	ポンプ、精密電子事業(ドライポンプ等)
不明	300名以上	光ファイバケーブル、通信用機器etc。
プラスチック製品製造業	50～99名	プラスチック表面処理加工
プラスチック製品製造業	100～299名	プラスチックシート、フィルム

昨今の経済・経営環境の下での、技能者の確保・育成について、特に感じていること:自由記述

業種	事業所規模	昨今の経済・経営環境の下での、技能者の確保・育成について、特に感じていること
輸送用機械器具製造業	30～49名	労働条件が厳しい経営規模です。優秀な人材の登用・採用は非常に困難である。経営規模が小さくても、教育余裕を持った環境作りが望ましい。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	30～49名	要員を絞り込んでいるので、育成(教育)の時間が確保できない。
鉄鋼業	300名以上	優秀な人材が広範な地域から採用できる一方、これまで求人にも苦勞していた時代にお世話になった地元高校とのつながりも切らしたくなく、その狭間で葛藤しております。
金属製品製造業	29名以下	優秀な人材が安価で雇用できるようになってきている。マルチ人材でなければ、採用しない様に検討している。今までの様に人材の育成に時間が掛けられなくなったので、採用時以降の仕事の質を会社は求める様になった。
鉄鋼業	100～299名	夜勤体制の継続是非。雇用の安定化のために不可避か。
金属製品製造業	30～49名	本人にやる気がなければ教育は暇つぶしでしかない。教育の与えすぎは不足より悪い。
輸送用機械器具製造業	100～299名	募集すると高齢者(40～50才)の方の面接が多いが技能が無い。従って、公共機関で技能教育をもっと大々的に実施してほしい。若年層は我慢力が不足、教育に苦慮する。
金属製品製造業	29名以下	不況下で、高学歴者の採用が容易になった。売り上げが下がった反面、教育に時間がとれるようになり、助成金も受けられ、しっかり活用している。
生産用機械器具製造業	100～299名	不況の中で苦慮している。
生産用機械器具製造業	50～99名	売上不振が継続する中、社員全員がリスクを負いながら、技能者の育成よりも如何に生き残りを図るかが最優先となっている。
電気機械器具製造業	30～49名	熱心に電子・電気技術をマスターする人材の採用をしたい。
金属製品製造業	50～99名	日本は物づくりでの立国が必要であるが、昨今途上国の追い上げが厳しい中で勝ち抜くためには、技能者の育成が大切であると思う。
非鉄金属製造業	50～99名	特に高度(特殊)な技能を要する仕事ではない。
輸送用機械器具製造業	50～99名	当社は新規設備を行うと、そのメーカーの指導教育を行ってもらっている(現場の作業に密着した教育)。以前、作業用ロボットの教育を受けたが、現場作業に活きなかった。
業務用機械器具製造業	30～49名	電子技術者の確保が非常に難しい(不足)。システムソフトの開発。
業務用機械器具製造業	30～49名	直接雇用率を高く維持する企業には、何か優遇処置が必要では。
非鉄金属製造業	50～99名	鑄造関係の養成は他に見られない。
輸送用機械器具製造業	100～299名	中小企業では、今いる従業員の教育訓練が不可欠である。そういう意味では、不景気の時こそ時間を使って訓練したかったのですが、雇調金の支給条件緩和により、スピーディに安心して訓練できた。従来の条件では活用できない(書類を作るだけで大変であるし、1ヶ月ごとの計画通りに生産量や人員が完全に予測できず、フレキシビリティがまったくなかった)ので、恒久的に緩和していただきたい。
電気機械器具製造業	100～299名	団塊の世代の退職に伴い、新人採用に力を入れているが、経済不況(当社は今のところ影響が少ない)の中で、時代の先読みの大切さを痛感する。
金属製品製造業	50～99名	大企業がグローバル展開を進める中、円高の進行もあって、中小の製造業者に対するコストダウン圧力は、これまでになく厳しくなっています。こうした状況にあっては、固定費を圧縮せざるを得ず、畢意、昇給の判断も難しくなります。働いてもそれに見合う収入が得られない、将来においても昇給の展望が見えない、いわゆるワーキングプアの問題が若年層の製造業離れ、定着率低下の最大の要因と考えます。
輸送用機械器具製造業	50～99名	息切れしない経済政策をお願いします。
非鉄金属製造業	30～49名	早く景気が回復し、日本の企業が良くなれば、従業員も良くなり、国が豊かになることを願っております。
業務用機械器具製造業	30～49名	戦力になる、人材の雇用を含む、確保が難しい。
その他	50～99名	専門知識を持った優秀な人材が流出する時代なので、中途採用で有効に活用したい。
プラスチック製品製造業	50～99名	千葉県にも工場がありますが、福岡県の工場に比べ社員の定着率が悪く、関東圏の人々の方が忍耐力にかける人が多い。
プラスチック製品製造業	30～49名	先日の欠員(1名)募集に対して、応募者が1日間で十数名あった。今は人材を確保するチャンスだと思う。
プラスチック製品製造業	不明	先が不安。

業種	事業所規模	昨今の経済・経営環境の下での、技能者の確保・育成について、特に感じていること
その他	50～99名	積極的な雇用は業績の厳しい中、控えざるを得ない。一方、技術競争は更に厳しくなると予想され、技術スタッフの確保、育成が今後の課題である。
金属製品製造業	50～99名	昔と異なり、自発的に作業や改善をする人物が少ない。
生産用機械器具製造業	50～99名	製造現場におけるリーダーの育成。多能工の育成。
プラスチック製品製造業	50～99名	精神面で脆弱な職人が増え、技術者は権利意識が増大した。
輸送用機械器具製造業	50～99名	生産台数の落ち込みに対し、多様な対策を取りながら対応している現在、今後更なる不況下では技能者の育成どころか企業の存続も危ぶまれる昨今ですが、経営を続行する限り最大の努力を図ります。今後の景況のupに期待しています。
プラスチック製品製造業	300名以上	生産活動を向上させる為には技能者の確保は重要で、社内・外を含め、教育の場に積極的に参加させたい。
非鉄金属製造業	100～299名	生産における育成は行なってきたが、今後は熟練技能、技術的スキルを主体とした育成が急務。
プラスチック製品製造業	50～99名	正社員なり、派遣なり、過去に比べ労働意識の低下を感じる。ここ数十年の業種が増えた事、選択肢が増えた事で、忍耐力が低下している事と学校などでの意識レベルの低下が、社会全体に影響を及ぼしている気がする。社会的にも底上げをするよりも、有能な人材に取り替えていく方針があることも事実だと思います。
その他	50～99名	世代交代に伴う技術伝承を確実に行うことは、製造業にとって時に死活問題になる。
金属製品製造業	30～49名	人的余裕がないため、十分に時間が取れない。
非鉄金属製造業	50～99名	人材を余裕を持って配置できる経営状態ではない中、育成が難航している。
プラスチック製品製造業	100～299名	人員の確保はやや思い通り出来ている。入社後、約3年程度で(社内教育等)一人前になるので、いかにOJTが大切か感じております。
金属製品製造業	50～99名	人の確保はしやすい状況であるが、質の良い人材は確保が難しい。
金属製品製造業	50～99名	身につける時間が長い技術を大切にしなければならないと思う。
電気機械器具製造業	50～99名	新規類似ビジネスへの参画・発展を可能とする為の技術者の養成。
電気機械器具製造業	30～49名	少ない社員での多能工化と技術者技能者の管理監督者への育成体制(スケジュール化)を如何するかが、日常の生産に追い回されているだけに育成は大変です。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	100～299名	小企業で若手の技術者を採用するのは極めて困難である。
金属製品製造業	100～299名	熟練技能者の多くが定年を迎え、枯渇していく中で、技能の伝承をどうするのか、最大の課題。熟練技能者が長年培ってきた「感」「エツ」等々をどう若手に伝えていくのか、色々模索して、技能者の確保、育成に当たっている。
電気機械器具製造業	100～299名	熟練技術者の増加及び定年退職時期を迎えるが、若手技術者の確保が難しいのが悩み。
その他	30～49名	就業環境が厳しい中、安易に辞めていくものが多い。業務に対する辛抱が足りない。楽な職場を求める者が多い。
輸送用機械器具製造業	100～299名	手を汚しながら精密機械を扱って物づくりをすることに辛抱強く取り組める若者、興味を持ってくれる若者の応募が少ないことが残念です。とくに業界の中でも秀でる存在でありながら、我々のような中途半端な規模の会社には若者が興味を持ってくれない点あり。資本力があり、知名度の高い同業他社へ取られてしまうことに不満。一方、経済環境の悪化により、教育育成の方針は形骸化しつつあり、それより先に今の難局をどう乗り越えるかの方策を満足させることより、5年、10年、20年後の人づくりの方がよっぽど大切と感じます。
プラスチック製品製造業	29名以下	主として自動車関連の顧客の為、2～3年先の経営環境がどう変化するのか、見極めがつかない状態である。今は現状のまま推移したいと考えている。
業務用機械器具製造業	30～49名	若年労働者の就労意欲を増進させるための職場環境の整備。技能の伝承。
金属製品製造業	50～99名	若年層の人材の獲得が難しい(大手へ吸収されている)。
金属製品製造業	30～49名	若年層の技術のレベルアップ。多能化をいっそう進める。責任者を早く育てる。
生産用機械器具製造業	50～99名	若手社員が少なく、技術・技能の伝承が難しい。
鉄鋼業	30～49名	若手の技能者の確保・育成が困難になっている。
輸送用機械器具製造業	50～99名	若者の考え方、仕事に対する取組み姿勢が甘い人が多い。
その他	50～99名	若者の技術離れが目立つ、特に手作業で行う仕事に対して見受けられる。これも子供の時からの教育によるかもしれない。

業種	事業所規模	昨今の経済・経営環境の下での、技能者の確保・育成について、特に感じていること
非鉄金属製造業	50～99名	若者が正社員として採用されない状況は非常に憂うべきことである。下請けに対する毎年繰り返されるコスト削減要請は結局のところ、日本の社会構造を疲弊させていると思う。
輸送用機械器具製造業	50～99名	若い人材の教育に力を入れているが、忍耐力がなく、技術がつくまでに数年かかるまでの辛抱が出来ない。
金属製品製造業	不明	若い人は、仕事を覚える事より、自己中心で何でもそこそこで満足している。
非鉄金属製造業	100～299名	若い人の技能、能力が劣っている(低下してきた)。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	30～49名	社内教育を重視している。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	30～49名	自動化、無人化により、海外とコスト競争している。よって、将来的には技術者は不要となり、設備保全者、技術者として活躍出来る人材でないと、生き残れない。
金属製品製造業	50～99名	事業の継承の上でもバランスのとれた年齢階層の配置が不可欠である。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	100～299名	資質のある人材が採用しにくい。
非鉄金属製造業	30～49名	指導(リーダー)的な人材を育てたいが難しい。
電気機械器具製造業	100～299名	仕事量的にも先が見えない中では、まず仕事確保を優先したいと考えています。
はん用機械器具製造業	30～49名	仕事量の激減により、人員維持で頭がいっぱいの状態。技能者の育成は未だしも、確保は考えられない。
輸送用機械器具製造業	100～299名	仕事が減った事で時間にゆとりが出来たので、教育をもっと実施していきたい(外部講習受講、資格取得)。
金属製品製造業	50～99名	仕事があつての育成だ。学生に製造業への人気なくなっているようだ。楽に金が入ることばかり考えているし、それで良い。
輸送用機械器具製造業	100～299名	昨年からの経済環境の激変により、様々な社内体制を見直して、収益を確保する事を優先している為、技術者育成については、時間、費用の面で厳しいところもある。よって、社内教育が中心になってしまうが、技能のレベルUPを継続的に行う為の方策を検討している。
業務用機械器具製造業	30～49名	昨今の経済環境悪化に伴い、人材確保のためワークシェアリングや国の助成金で急場をしのいでいます。
電気機械器具製造業	50～99名	昨今の会社状況により、新規採用の空白期間があり、次の時代を担う若手後継者(将来の技能者)の不足が懸念される。
鉄鋼業	30～49名	最終的には人材が企業の命運を握るので、育成には力を入れる。
金属製品製造業	30～49名	根気強く、辛抱強く、技能者の個性や人間性を理解して、技能者一人一人に能力や個性を伸ばす様に、一人一人に「ものづくり」の喜びを体験させ、育成していくと、自然に技能者の確保に結びつくと考えます。
金属製品製造業	29名以下	今はただ、会社の存続を願うのみである。
その他	30～49名	国内の溶接技術者が減少し、コストも高くなっているため、海外発注が増加している。
鉄鋼業	50～99名	高卒の有能な人材確保が難しい。
金属製品製造業	30～49名	現代の若者は、全般的に見て、道徳等人間としての基本が出来ていない。教育(学校教育、親の教育)技能者の育成以前の教育から実施していかなければならない。又、全般的にマニュアル人間になってしまっている。応用が出来ない。
輸送用機械器具製造業	100～299名	現状での教育方法、展開方法、周知方法。
プラスチック製品製造業	30～49名	現状、技能者の数は足りているが、不足になった場合には募集をすればかなりの応募者が有るので、確保に関しては心配していない。
金属製品製造業	100～299名	現社員を主体にセミナー、外部講習により、技術的レベルアップを図って行きたい。
電気機械器具製造業	50～99名	現在仕事が少ないので、人材育成には良い時期かもしれませんが、会社的に大変ですし、やはり忙しい中で緊張感を持ちながらの育成・OJTの方が効果は高いと感じます。
その他	30～49名	厳しい経済・経営環境の下では従来以上に低コスト、短納期、高品質が要求され、技術者の技術レベルの向上が必要不可欠となっている。しかし当社の技術者はそれを向上させる意欲がまだ出しておらず、また、次代を担う若者が金型技能者に魅力を感じない。
電気機械器具製造業	100～299名	経費が対前年比70%。
生産用機械器具製造業	不明	経済活動の悪化は、雇用を困難としており、技能習得の時間はあっても、実行実務が不足し、机上の教育では身にならない。無駄に時間を費やしている事柄が多い。よって人件費、それに関わる経費削減に取り組まざるを得ない。

業種	事業所規模	昨今の経済・経営環境の下での、技能者の確保・育成について、特に感じていること
電気機械器具製造業	不明	経営状況による。
金属製品製造業	50～99名	経営者のマネジメント・賃金形態。
プラスチック製品製造業	100～299名	経営環境が厳しくなると、教育の時間を確保しづらくなります。計画的な教育が途中で止まってしまう事もあるので、一刻も早い景気回復を願っています。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	経営環境が、これから先、厳しくなると推測されますので、新規採用時、技術者用補助金制度などを活用出来たらいい。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	50～99名	景気の先行きが読みづらく、人材確保の時期が難しい。政策面での支援策なしには厳しい収益状況の中では雇用維持が一層難しくなる局面もないとは言えない。
電気機械器具製造業	100～299名	景気の後退により、良い人材が確保できる雇用状況下にありながら、それを現状維持の経営判断から確保できないことが悩ましい。
その他	不明	金型製造の技術者の採用(新卒者)が困難です。10年間新卒者採用ができない状況が続いています(小規模)。
輸送用機械器具製造業	50～99名	近くにある高等技術専門校の賛助会に入り、卒業生の採用や従業員の訓練をお願いしたりしております。
生産用機械器具製造業	50～99名	勤務しつつ、小規模農業者が多い為、技能向上意欲が低い。
金属製品製造業	30～49名	教育、指導できる人材がいない。永年勤労者(職人)はいるが、指導ができない。教育の仕方が理解できていない、時代錯誤である。又、教わる側も関心が薄く、その日しか考えていない人間が多い。
生産用機械器具製造業	50～99名	教育、育成が難しい。
輸送用機械器具製造業	50～99名	教える側の人材不足もあるが、教わる側の基本的なマインド(向上心、継続的努力、全社最適思考)の部分でも、会社が底上げて教育しないといけないので、より難しくなっている。
プラスチック製品製造業	29名以下	強化プラスチック製造に関わる技能士の育成について実技の学科共ボランティアで指導し続けているのが当産業(国力含む)発展の為、支援を望む。
金属製品製造業	不明	求められる技能が変化してきており、これから更にその傾向が強くなると考える。国の成長戦略が国民全体を潤すものとなり、それに応じた技能者の育成が必要と感じる。
金属製品製造業	50～99名	休業を余議なくさせられる受注量の減少が続く状態である為、余剰時間を有効活用させ、技能の技術向上に充当させたい所ではあるが、稼働状況が芳しくない生産高が、社員の士気に影響を与え、当人達が教育・訓練等に前向きになれない現状である。
生産用機械器具製造業	30～49名	技能者を大切に作る社会にしていない。皆で楽に生活しようと考えている事と問題がある。
金属製品製造業	30～49名	技能者の固有技術レベルアップ及び技術的視点も含む、効率up、コストダウン・品質管理等の指導者又は指導機関が欲しいが身近に見当たらない。
金属製品製造業	50～99名	技能者の確保は中小企業ほど難しい。学校教育の中で、技能者になりたい人を増やす教育が必要。また、技能者の社会的評価の仕組みを希望。
その他	50～99名	技能者の確保は出来るが、考える力のある技能者が不足している。これでは、韓国、台湾、中国と戦っていけないと感じる。
輸送用機械器具製造業	30～49名	技能者の確保に不安を感じている。若者が汗をかく仕事をさける傾向あり。
生産用機械器具製造業	30～49名	技能者の確保・育成したいが、経済的・時間的に余裕がない。
非鉄金属製造業	50～99名	技能者の確保(採用)は容易になったが、既存の技能者の育成は思ったような成果が感じられない。
電気機械器具製造業	100～299名	技能者の育成は重要なテーマであるが、研修会等、費用対効果の検証が難しい。
金属製品製造業	50～99名	技能者の育成のできるシステム、情報などが安価か無料で欲しい。
その他	30～49名	技能者の育成、確保の前に、日本にどのようにして仕事量を増加させるのか。仕事が減るのであれば、策は実りません。諸外国(途上国)は、自国の生産の増やす工夫をしています。今、何をすべきか、国も民間も考えねばならない時期でしょう。この国土の上には、多くの機械類と技術が乗っています。これを維持している今こそ、次の施策が必要でしょう。如何。
金属製品製造業	50～99名	技能者としての人材を求めているが、給与面、環境面で確保が困難である。新卒者から育成を心がけているが、新卒者の確保も困難であった。しかし、2年程前から1～2名入社し、現在育成中である。
生産用機械器具製造業	50～99名	技能者、技術者の確保は順調です。
生産用機械器具製造業	30～49名	技能を身につけたい若年層が増えてきている。手に職をつけたい。
金属製品製造業	30～49名	技術者の確保は不景気の中でも大変難しい。職人はまだまだ不足です。

業種	事業所規模	昨今の経済・経営環境の下での、技能者の確保・育成について、特に感じていること
プラスチック製品製造業	50～99名	技術者の確保・育成において、若者の考え方が変わっている。主要都市以外での勤労を拒む。
金属製品製造業	100～299名	機械加工の分野ではNC化や刃物のチップ化が進み、従来からの熟練工は重視されなくなり、NCプログラムが理解、作成できれば十分オペレーターとして仕事ができる環境になりました。バイト、ドリルを研磨できない技能者が多くなりレベルの低下が心配です。
生産用機械器具製造業	30～49名	基礎学力が低い。
その他	30～49名	学校卒者の雇用にあたり、人としての基本の礼儀が出来ていない。礼儀から教えることは教育のツケが廻ってきている。社会全体としても、個人としても大きな損失である。教育を考え直すべき時にきている。又、国の目標が不明瞭なことと関連しているので、先ず国の目標を立てて、PDCAをしっかりとやれば人として、又技術者としての目標も見えて、人々の活気があふれて良い社会づくりが進むこととなる。元から見直す時である。
その他	30～49名	確保は容易だが、雇用維持が難しい。
はん用機械器具製造業	30～49名	確保は難しい。
電気機械器具製造業	50～99名	各個人々の、技能修得の意欲も大きく関係する。
金属製品製造業	50～99名	外部講師にて、教育を依頼したいが、お金がかかってしまう(資金不足)。
その他	50～99名	海外からのインターン生の確保を計り、社員の意識向上を計りたい。
電気機械器具製造業	29名以下	回答が曖昧ですみません。
輸送用機械器具製造業	300名以上	会社を取り巻く環境変化の激しい中、自立型社員育成に向け、社員教育、能力開発などの活動を積極的に取り組んでいるのが実情です。
金属製品製造業	100～299名	過去に行なったりストラにより、生産部門の管理、監督を指導する経験者、人材不足。
その他	30～49名	加工業の為、仕事の安定、コスト面等。
その他	300名以上	より良い技能者を求めるには、我々中小企業にとってはチャンスの年と考えており、積極的に人材の求人活動を行っている。
金属製品製造業	50～99名	パート社員の社員制度や60才以上の雇用も行っているし、社内での教育訓練も行っている。かつ、今年も途中採用を実施したが、20～30才台の人は仕事がないとのマスコミ報道であるが、仕事をする気力がない、長続きしない、楽したいとの思いが大半であり、政府の言っている雇用確保と本人の働く意欲にギャップがありすぎる。一部の事実だけでなく、真実を掴み対応が必要。
電気機械器具製造業	100～299名	グローバル競争力の中、スピードが速く技能者の能力以上の受注環境があるため、今後の教育訓練と多能工化が最大のポイントとなろう。短期間でいかに能力向上させるかです。
不明	30～49名	ガス切り作業者が見つからない。
金属製品製造業	不明	40年間続きましたが、今後のことが非常に心配です。昨年10月より売上が半分になりました。質問に答える前に会社の生死の問題で悩んでいます。申し訳ありません。
不明	50～99名	30年前と現在とでは人材の質も様変わりし、ハングリー精神の無い方が大変に多く、少し厳しい環境下に置くとすぐに辞めてしまいます。又、自分から進んで仕事を覚えたいという気持ちが薄く、指示された事しか出来ない社員が増えています。それと会社の所在が地方ですので、良い人材確保が難しいのが実状です。
電子部品・デバイス・電子回路製造業	29名以下	①ミスマッチングの解消。②労務費、人件費コストの上昇。※海外品との競争(特に中国製品、発展途上国)。

---

JILPT 調査シリーズ No.72

変化する経済・経営環境の下での技能者の育成・能力開発

— 機械・金属関連産業の現状 —

発行年月日 2010年7月5日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2010 JILPT

\* 調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)