

JILPT 調査シリーズ

No.99

2012年4月

# 中小製造業(機械・金属関連産業) における人材育成・能力開発 —アンケート・インタビュー調査結果—

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



中小製造業(機械・金属関連産業)  
における人材育成・能力開発  
—アンケート・インタビュー調査結果—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## まえがき

大企業に比べ資本や設備に乏しい中小企業では、様々な環境変化に適応し経営の維持発展を図っていく上で、経営者も含めた就業者個人個人のスキル・ノウハウのあり様がより大きな比重を占めている。しかしながら、実際には時間的・資源的制約や、ノウハウの不足などから中小企業における人材育成・能力開発は不十分なものになりがちで、中小企業の現状や今後の活動の方向性に即した政策的支援の必要性が高い。

こうした問題意識を踏まえて、労働政策研究・研修機構内に設けられた調査研究プロジェクト『中小企業における人材育成能力開発・人材育成』（主査：佐藤厚法政大学キャリアデザイン学部教授）では、中小企業の中でも機械・金属関連産業に該当する主要な業種の企業と従業員を対象としたアンケート調査やインタビュー調査を通じて、①企業における人材の確保や評価・処遇、教育訓練の内容など、人材の育成とキャリア形成に関わる取組みの現状、②勤務する従業員が勤務先の能力開発をどのように認識・評価し、また自身の能力開発に対していかなるニーズをもっているか、といった点を捉えようと試みた。本書では従業員規模、立地地域、業種、生産形態、職種など様々な項目と回答結果のクロス集計から、これら企業や従業員の属性が、人材育成・能力開発や人材育成・能力開発に関連する意識・行動に、どのような影響を及ぼしているのかを明らかにしていった。また、アンケート調査の結果とあわせて企業インタビュー調査の結果も事例調査レコードとして収めている。

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および従業員の方々には、この場を借りて厚く御礼申し上げたい。

本書が企業経営者、労働者、組合関係者、政策担当者をはじめ、中小サービス業における人材の育成、能力開発に関心がある方々に資するところがあれば幸いである。

2012年4月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 山口 浩一郎

執筆担当者（執筆順、肩書きは 2012 年 3 月時点のもの）

ふじもと 藤本	まこと 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門・主任研究員補佐	第 I 部 第 II 部 第 1 章第 5 節 第 3 章第 6 節 第 4 章第 1・2 節 第 5 章第 1・5 節 第 III 部 第 2 章第 1 節 第 3 章第 2・4 節 第 6 章第 1 節 第 IV 部 はじめに X I 社、X N 社、 Y A 社～Y S 社、 Y X 社 第 V 部
いながわ 稲川	ふみ お 文夫	JICA チーフ・アドバイザー (元・労働政策研究・研修機構 アドバイザー・リサーチャー)	第 II 部 第 1 章第 1～4 節 第 6～10 節 第 2 章 第 6 章 第 IV 部 X A 社～X D 社
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 II 部 第 3 章第 1～5 節 第 III 部 第 4 章第 2 節 第 5 章 第 IV 部 X E 社、X G 社、 X H 社、X K 社、 X M 社、X O 社、 X P 社、X R 社

かいだ 開田	な お み 奈穂美	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Ⅱ部 第Ⅲ部  第Ⅳ部	第4章第3～6節 第1章 第2章第2～4節 第3章第1・3節 第6章第2～12節 XF社、YU社、 YW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Ⅱ部 第Ⅲ部 第Ⅳ部	第5章第2～4節 第7章 第4章第1・3・4節 XL社、XQ社、 YT社、YV社

労働政策研究・研修機構 調査研究プロジェクト

『中小企業における人材育成・能力開発』（2007年4月～2012年3月）参加者  
（五十音順、敬称略、所属・肩書は2012年3月時点のもの）

稲川 文夫	JICA チーフ・アドバイザー (2007年4月～2011年4月)
大木 栄一	雇用能力開発機構 職業能力開発総合大学校 准教授 (2007年9月～2012年3月)
開田奈穂美	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 (2010年4月～2012年3月)
金井 郁	埼玉大学経済学部専任講師 (2008年4月～2011年3月)
小杉 礼子	労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 統括研究員
佐藤 厚 (主査)	法政大学キャリアデザイン学部教授 労働政策研究・研修機構 特別研究員 (2007年9月～2012年3月)

高見 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 (2008年4月～2011年3月)
立道 信吾	日本大学文理学部教授 (2008年4月～2011年3月)
姫野 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 (2008年4月～2012年3月)
福井 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 (2009年4月～2012年3月)
藤波 美帆	高齢・障害者・求職者雇用支援機構 常勤嘱託
藤本 真	労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 主任研究員補佐
見田 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 (2008年4月～2010年3月)
(オブザーバー)	
稲上 毅	労働政策研究・研修機構 前理事長 (2007年4月～2010年3月)
厚生労働省職業能力開発局総務課基盤整備室	

※カッコ内はプロジェクト参加期間（記載していない参加者は、プロジェクト全期間を通じて参加）。

## 目 次

第 I 部 「中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発」 に関する調査の概要	1
第 1 章 調査の目的と本書の内容	3
第 2 章 「中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発」 に関するアンケート調査について	4
第 1 節 調査の対象	4
第 2 節 調査の実施	6
第 3 章 企業アンケート調査の概要	7
第 1 節 回答企業のプロフィールと生産活動に携わる基幹的人材	7
1. 回答企業のプロフィール	7
2. 基幹的職種	8
第 2 節 回答企業における人材育成・能力開発の取組み	9
1. 基幹的人材の育成・能力開発	9
2. 育成・能力開発に力を入れている人材	13
3. 育成・能力開発の効果	14
第 4 章 企業アンケート調査の概要	14
第 1 節 回答者のプロフィール	14
第 2 節 仕事をしていく上で必要な知識・能力	16
第 3 節 勤務先の育成・能力開発の取組みに対する評価	17
1. 従業員の育成・能力開発に関する勤務先の方針	17
2. 従業員の育成・能力開発に向けた職場での取組み	17
3. 勤務先における O f f - J T の状況	18
4. 勤務先の自己啓発支援	20
第 4 節 従業員自身の能力開発活動	21
1. 仕事上の能力を高めるために必要な情報の収集	21
2. 能力開発に関する取組みの程度	22
3. 能力開発に関する取組みの自己評価	23
4. 仕事上の能力を高めていく上での問題	23

第Ⅱ部 企業アンケート調査結果	27
第1章 回答企業のプロフィール	29
第1節 業種	29
第2節 創業年	29
第3節 事業所数	30
第4節 自社の株式・出資金のうち社長が出資している割合	31
第5節 従業員構成	32
1. 従業員数	32
2. 非正社員比率	33
3. 女性比率	34
4. 従業員の増減	35
(1) 正社員の増減	35
(2) 非正社員の増減	37
5. 技能職の有無	38
6. 技術職の有無	39
7. 外部人材の有無	41
8. 正社員の比重の変化	43
第6節 独立開業の状況	45
第7節 ISO9001の取得状況	46
第8節 事業所の立地地域及び地域における取組み	48
1. 主力生産事業所の立地地域	48
2. 地域における人材育成・能力開発に関わる取組み	49
第9節 加盟している団体	50
第10節 企業業績	52
第2章 事業主のプロフィール	54
第1節 事業主の性別・現在の年齢・最終学歴	54
第2節 事業主になった時の年齢及び事業主になった経緯	56
第3節 これまでの職業経歴	59
1. これまで最も長く従事してきた仕事と仕事の通算経過年数	59
2. 学校卒業後の転職経歴	61
(1) 転職経歴の有無	61
(2) 現在の会社以外で勤務した年数	62

第3章 事業活動・経営環境・組織体制	65
第1節 現在の生産形態	65
第2節 生産・販売の活動分野	66
第3節 市場と事業環境	69
1. 最も売上高が多い取引先の状況	69
2. 製品市場における国内外の比重	72
3. 事業環境の変化	74
第4節 競争をめぐる状況	76
1. 最も脅威と感じる競争相手の立地地域	76
2. 自社の競争力に関する評価	77
(1) 同規模・同業種の企業との比較	77
(2) 今後改善していきたい点	80
第5節 企業における取組み	82
1. 経営上の取組み	82
2. 様々な生産方式の導入	85
3. 海外での事業活動	87
第6節 組織体制	89
1. 組織階層の現状と今後の意向	89
2. 今後の自社事業所数に関する意向	91
第4章 採用・定着・人事管理	92
第1節 正社員の新規学卒採用	92
第2節 正社員の中途採用	95
第3節 正社員の採用活動	100
1. 正社員の採用にあたって重視している点	100
2. 正社員の求人ルート	101
第4節 正社員の定着状況と定着を高めるための取組み	102
1. 正社員の定着状況	102
2. 正社員の定着を高めるための取組み	104
第5節 人事管理上の取組み	106
第6節 従業員に対する見方	108
第5章 基幹的職種に従事する人材に関わるマネジメント	110
第1節 基幹的職種	110
第2節 基幹的人材に求められる仕事上の能力の「見える」化	111

第3節	基幹的人材の処遇	115
1.	賃金の決定要素	115
2.	賃金カーブの状況	116
3.	働きぶりを評価し、処遇に反映させる仕組み	117
第4節	基幹的人材の過不足・能力レベル・確保の状況	120
1.	過不足の状況	120
2.	一人前といえるレベル	125
3.	基幹的人材を充足する方法	129
4.	育成のためのマニュアルの作成が可能なレベル	134
第5節	基幹的人材のキャリア	137
1.	一人前になるために効果的なキャリア	137
2.	一人前になったあとのキャリア	138
第6章	従業員の育成・能力開発	140
第1節	基幹的人材の育成・能力開発に関する勤務先の方針	140
第2節	基幹的人材を対象とした育成・能力開発に関する職場での取組み	141
第3節	基幹的人材を対象としたO f f – J T	142
1.	O f f – J Tの進め方	142
2.	O f f – J Tを実施する目的	145
3.	今後のO f f – J Tの取組み	148
第4節	基幹的人材を対象とした自己啓発支援	149
第5節	基幹的人材の育成・能力開発における経営者団体・業界団体の活用	150
1.	経営者団体・業界団体の活用経験	150
(1)	育成・能力開発に関する相談	150
(2)	予算の確保・担当者の配置	151
2.	経営者団体・業界団体を活用する機会	153
第6節	基幹的人材を対象とした能力開発の取組みに関する評価	155
第7節	基幹的人材の教育訓練を実施する上での課題	158
第8節	育成・能力開発に力を入れている人材	160
第9節	従業員の能力開発やキャリアに関する情報の管理	161
第10節	従業員の能力開発による効果	163
第7章	職業資格の状況と企業横断的な能力評価制度についての見方	165
第1節	業務独占資格の必要性の有無	165

第2節	基幹的人材に取得を義務付け・奨励している資格	166
1.	取得を義務付け・奨励している資格の有無	166
2.	取得を義務付け・奨励している資格の状況	168
(1)	資格の分類	168
(2)	社内での資格の位置づけ	169
(3)	取得までの支援	170
(4)	資格取得の処遇への反映	172
第3節	基幹的職種に関連する資格・検定についての評価	173
第4節	企業横断的な能力評価制度	175
1.	企業横断的な能力評価制度についての見方	175
2.	業界団体による能力評価のためのガイドラインの作成	179
<b>第Ⅲ部</b>	<b>従業員アンケート調査結果</b>	<b>181</b>
第1章	回答従業員のプロフィール	183
第1節	性別・年齢	183
第2節	最終学歴・最後に通った学校における成績	184
第3節	勤務先の従業員規模	186
第2章	これまでの職業経歴	188
第1節	現在の勤務先に就職した時の年齢と勤続年数	188
1.	現在の勤務先に就職した時の年齢	188
2.	現在の勤務先での勤続年数	189
第2節	現在の勤務先で働こうと思った理由	189
第3節	現在の勤務先をどのように探したか	191
第4節	転職経験	192
1.	転職経験の有無	192
2.	転職者の状況	193
(1)	転職直前の勤務先の業種	193
(2)	転職直前の勤務先の従業員数	194
(3)	転職直前の勤務先での主な仕事	196
(4)	転職による賃金の変化	196
(5)	転職の際に役立った資格の有無	197
第3章	現在の仕事と職場	199

第1節	現在従事している仕事	199
1.	現在の仕事の種類	199
2.	現在の仕事の通算経験年数	199
3.	現在の仕事はこれまで最も長く従事してきた仕事か	200
4.	管理的な業務への関与	201
第2節	雇用形態・労働時間	201
1.	現在の雇用形態	201
2.	週平均労働時間	202
第3節	現在の勤務先における処遇	203
1.	2009年11月の給与	203
2.	現在の仕事の賃金カーブ	204
3.	現在の勤務先が働きぶりの評価にあたって重視していると思われる点	205
第4節	現在の仕事や職場に対する見方	207
1.	現在の仕事や職場の雰囲気	207
2.	現在の勤務先との関係	208
3.	現在の仕事は勤め始めたときに希望していたとおりの仕事か	209
第4章	仕事に関わる資格の状況と企業横断的な能力評価制度についての見方	210
第1節	業務独占資格の必要性	210
第2節	勤務先から取得を義務付けられたり、奨励されたりしている資格	210
1.	取得を義務付けられたり、奨励されたりしている資格の有無	210
2.	取得を義務付けられたり、奨励されたりしている資格の状況	212
(1)	資格の分類	212
(2)	勤務先での資格の位置づけ	212
(3)	取得までの支援	213
(4)	資格取得の処遇への反映	214
第3節	仕事に関連する資格・検定の取得状況	215
第4節	仕事に関連する資格・検定についての評価	217
第5節	企業横断的な能力評価制度についての見解	219
第5章	現在の仕事におけるキャリア形成や今後の職業生活に対する見方	220
第1節	現在の仕事におけるキャリア形成	220
1.	仕事のレベルに関する回答者自身の自己評価	220
2.	「一人前」と呼ぶことのできる仕事のレベル	221
3.	現在の仕事で「一人前」になるのに有効なキャリア	221

(1) 現在の仕事で「一人前」になるのに有効なキャリア	221
(2) 会社を移ることが有効である理由	222
4. 「一人前」になるのに必要な経験年数	223
5. 「一人前」になった後の現在の勤務先におけるキャリアの見通し	224
第2節 今後の職業生活についての希望	225
1. 今後の職業生活についての希望	225
2. 転職希望者の意向	226
(1) 転職を希望する理由	226
(2) 希望する転職先	227
3. 独立開業希望者の意向	228
4. 出世や昇進に対する考え方	228
第6章 仕事上の能力を高めるための取組み	230
第1節 仕事をしていく上で必要な知識・能力	230
第2節 仕事上必要なスキルや能力の明確化	231
1. 企業による明確化の状況	231
2. 従業員による認識の状況	231
第3節 従業員の育成・能力開発に関する勤務先の方針	232
第4節 従業員の育成・能力開発に向けた職場での取組み	234
第5節 勤務先におけるO f f – J Tの状況	235
1. 社外機関への派遣	235
(1) 派遣の有無	235
(2) 派遣されたことについての評価	236
(3) 派遣されたことが有効であった理由	237
2. 現在の勤務先におけるO f f – J Tへの要望	238
第6節 勤務先における自己啓発支援の状況	240
1. 自己啓発に対する会社の支援の有無	240
2. 今後の支援に対する要望	240
第7節 仕事上の能力を高めるために必要な情報の収集	242
第8節 能力開発に関する取組みの程度	244
第9節 能力開発に関する取組みの自己評価	246
第10節 仕事上の能力を高めていく上での問題	249
第11節 仕事上の能力を高めることによる効果	250
第12節 能力開発のための今後の取組み	251

#### 第IV部 機械・金属関連中小企業における人材育成・能力開発の取組み

－事例調査レコード－	253
はじめに－事例調査レコードについて－	255
金属製品製造 X A社	264
生産用機械器具製造 X B社	267
プラスチック製品製造 X C社	270
電気機械器具製造 X D社	273
プラスチック製品製造 X E社	275
生産用機械器具製造 X F社	278
電気機械器具製造 X G社	281
非鉄金属 X H社	284
金属製品製造 X I社	287
電子回路設計 X J社	291
プラスチック製品製造 X K社	296
金属製品製造 X L社	300
輸送用機械器具製造 X M社	306
プラスチック製品製造 X N社	309
輸送用機械器具製造 X O社	312
金属製品製造 X P社	315
金属製品製造 X Q社	319
電子デバイス製造 X R社	324
金属製品製造 Y A社	328
一般機械器具製造 Y B社	332
輸送用機械器具製造 Y C社	336
一般機械器具製造 Y D社	339
電子デバイス製造 Y E社	343
電子機器製造 Y F社	348
電気機械器具製造 Y G社	351
輸送用機械器具製造 Y H社	355
輸送用機械器具製造 Y I社	360
輸送用機械器具製造 Y J社	364
金属製品製造 Y K社	368
金属製品製造 Y L社	371
輸送用機械器具製造 Y M社	374

プラスチック製品製造 YN社	377
非鉄金属 YO社	380
輸送用機械器具製造 YP社	383
プラスチック製品製造 YQ社	387
電子部品・デバイス製造 YR社	390
輸送用機械器具製造 YS社	393
金属製品製造 YT社	397
金属製品製造 YU社	403
輸送用機械器具製造 YV社	407
プラスチック製品製造 YW社	411
非鉄金属 YX社	416
<b>第V部 参考資料</b>	<b>425</b>
中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発に関する	
調査・企業調査票	427
回答企業の主要製品	453
従業員の確保・育成に関して特に感じている事：企業調査票自由記述	463
中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発に関する	
調査・従業員調査票	465
自身の能力開発やキャリア形成について特に感じている事：従業員調査票自由記述	479